

# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

Julho a Dezembro de 2014 | n° 17 | Ano 09  
ISSN 1981-3791

ENTRE AS  
**10** MELHORES  
FACULDADES  
DO BRASIL  
INEP / MEC



- > Artigo
- > Plano de Negócios
- > Diagnóstico e Análise Organizacional
- > Mesa Redonda
- > Pensata
- > Canal Aberto

## STARTUPS

ADMINISTRAÇÃO  
ECONOMIA  
CERTIFICAÇÃO  
DE QUALIDADE  
FGV

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO  
**STRONG**  
ESAGS

# SUMÁRIO

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Artigo</b>	
<b>Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Ensino Superior</b>	<b>5</b>
> Prof. M. Sc. Rodrigo A. Ferreira	
> Flávio Siqueira	
<b>Plano de negócio</b>	
<b>Cross Viagens Religiosas</b>	<b>19</b>
> Débora Rodrigues	
> Vanessa Alves	
> Marcos Caio	
> Marcella de Souza	
> Gabriela Lugli	
<b>Diagnóstico e análise organizacional</b>	
<b>Super ABC</b>	<b>39</b>
> Francielle Barbosa Siqueira	
> Lígia Candido	
> Marcone Ferreira de Queiroz	
> Murillo Fiaschi	
> Thomas Guzman	
> Vinícius Ambrósio	
<b>Mesa Redonda</b>	
<b>Empreendedorismo</b>	<b>57</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>61</b>
<b>Pensata</b>	
<b>Startups: de grupo de internet à parte da estratégia de principais players da bioindústria</b>	<b>62</b>
> Prof. DSc. Isnard Marshall Junior	
<b>Canal aberto</b>	
<b>Aparece em cena o temido Dragão: Os Riscos para a América Latina vindos da China</b>	<b>67</b>
> Prof. PhD. Pedro Carvalho de Mello	



# EXPEDIENTE

**Estudos e Negócios | 2014 - nº 17**  
ISSN 1981-3791

**Publicação da Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS**  
Ano 9 - nº 17 | julho à dezembro de 2014

#### **Conselho Editorial**

Período de vigência: julho à dezembro de 2014

#### **Membros**

Prof. Sérgio Tadeu Ribeiro  
Prof. César Rodrigues de Almeida  
Prof. Natácha Bertoia da Silva  
Prof. Eduardo Becker  
Alexandre de Almeida

#### **Coordenação Editorial**

Prof. Natácha Bertoia da Silva  
Alexandre de Almeida

#### **Editor**

Prof. Natácha Bertoia da Silva

#### **Coordenação de Publicidade e Marketing**

Prof. Fabrício Henrique Reis  
estudosnegocios@esag.edu.br

#### **Projeto Gráfico e Editoração**

Duoeme Brasil

#### **Impressão e acabamento**

Gráfica e Editora Targ Ltda.

#### **Tiragem**

5.000 exemplares

#### **Estudos e Negócios - ESAGS**

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim  
09080-500 - Santo André - SP  
Tel.: 55 11 4433.6161

Av. Conselheiro Nébias, 159  
Paquetá - Santos/SP  
Tel.: 55 13 2127 0003

[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)

A ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publica integralmente os originais que lhe são entregues, sem com isso concordar necessariamente com as opiniões expressas.

#### **Créditos das fotos**

Jeferson Souza

# EDITORIAL

A décima sétima edição da Revista Estudos e Negócios apresenta as “Startups” como temática principal. São empresas novas, geralmente recém-criadas, em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados. Normalmente são empresas de base tecnológica, com modelo de negócios inovador, com prospecção de crescimento acelerado.

Entre os grandes assuntos relacionados às Startups está o empreendedorismo. Assim, o primeiro artigo, “Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Ensino Superior”, elaborado pelo Prof. M. Sc. Rodrigo A. Ferreira, docente da Esags e pesquisador sobre o tema, explora a abordagem psicológica do empreendedorismo, ou seja, estuda o ator social e seu comportamento. O artigo também discorre sobre o intraempreendedorismo, que é a atuação empreendedora pelos indivíduos dentro das grandes organizações. Por fim, o Professor faz um resgate histórico da educação empreendedora no Brasil, destacando as principais ações existentes nas Universidades e Centros Especializados no país.

Na sequência, apresenta-se o plano de negócios “CROSS Viagens Religiosas”, desenvolvido por alunos na disciplina de Tópicos Especiais II. Trata-se de uma proposta de uma operadora de viagens com um foco bem específico: serviços turísticos especializados em roteiros de cultura e lazer para comunidades religiosas cristãs, oferecendo pacotes de viagem no Brasil e no exterior associados à espiritualidade e a fé, adaptados às concepções ideológicas de cada instituição religiosa e customizados conforme suas necessidades. O artigo contempla, de forma sucinta, a análise de mercado, viabilidade financeira e plano operacional do negócio.

Como resultado da disciplina de “Tópicos Especiais I”, os alunos do 7º ciclo desenvolvem um trabalho de diagnóstico e análise sistemáticos da realidade de uma micro ou pequena empresa e, a partir disto, identificam e propõem melhorias. Nesta edição, apresenta-se uma síntese do trabalho na empresa Super ABC, distribuidora de

materias para construção para pequenas lojas especializadas neste segmento. O trabalho abrange os aspectos de mercado, vendas, recursos humanos, finanças e logística por meio de dados obtidos em entrevistas, questionários entregues aos funcionários e clientes e dados sobre o mercado. Foram realizadas análises dos ambientes internos e externos da empresa e com base nestes dados foi possível oferecer sugestões de melhorias.

Dando continuidade e retomando o tema central da revista, apresenta-se um breve relato da Mesa Redonda, moderada pelo Prof. M. Sc. Rodrigo A. Ferreira que ocorreu em 31 de março de 2014 e contou com dois palestrantes experientes sobre Startups: Robson Del Fiol, Co-Founder/CEO da adtrade e ex-aluno da Esags e, Francisco Sanches Fiego, membro da “Anjos do Brasil”.

A sessão Pensata traz a contribuição do Prof. Isnard Marshall com o texto intitulado “STARTUPS: de grupo de internet à parte da estratégia de principais players da bioindústria”. No artigo, o autor explora as características principais de uma Startup: incerteza, modelo de negócio, repetição e escala; exemplificando com o setor da bioindústria.

Na última seção, Canal Aberto, o Prof. Pedro Mello apresenta o texto “Aparece em cena o temido Dragão: Os Riscos para a América Latina”, elaborado a partir dos debates ocorridos no encontro do Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF entre final de maio e início de junho de 2014, em Washington, tendo como tema central a desaceleração do crescimento econômico da China, cujas implicações podem piorar o ambiente externo para a região.

Assim, a Revista Estudos e Negócios agradece a todos os colaboradores desta edição e, certos de um aprimoramento contínuo das próximas publicações, aguardamos comentários, críticas e sugestões.

Boa leitura!

Prof. Natácha Bertoia da Silva

# BOAS-VINDAS



1º ciclo ABC – ADM Matutino



1º ciclo ABC – ADM Noturno



1º ciclo Santos – ADM Matutino



1º ciclo ABC – Economia Noturno



1º ciclo Santos – ADM Noturno



> Prof. M. Sc. Rodrigo A. Ferreira  
> Flávio Siqueira  
Aluno do 5º Ciclo do curso de Administração de Empresas  
da Strong ESAGS – Unidade ABC)

ARTIGO

## Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Ensino Superior

### Introdução

Ao longo do século XX, o estudo de empreendedorismo se desenvolveu a partir de três linhas mestras: a econômica, voltada para o impacto dos empreendedores no desenvolvimento socioeconômico dos países e regiões, a psicológica, que estuda o ator social e seu comportamento e a administrativa, preocupada particularmente com as práticas de gestão das organizações lideradas por empreendedores, conforme se pode apreender de Stevenson e Jarillo (1990).

Neste artigo buscamos apresentar os principais desenvolvimentos relacionados à segunda dessas linhas de pesquisa, o estudo sobre o comportamento dos empreendedores. Esta é a dimensão que mais tem sido abordada por pesquisadores em administração e é também a que nos oferece maiores *insights* para o desenvolvimento das organizações, além de estar mais relacionada às atividades das instituições de ensino superior.

### Empreendedorismo

No início do século XIX, Jean Baptiste Say utilizou o termo francês *entrepreneur* para se referir aos indivíduos que conseguem “transferir recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para outro com produtividade elevada e maiores rendimentos” conforme aponta Drucker (1987) citado em Cielo (2006).

No início do século XX, o tema é abordado por Schumpeter (1950) ao propor a Teoria da Destruição Criativa, segundo a qual o empreendedor é principal agente do desenvolvimento capitalista por meio da constante inovação, tornando obsoletas as metodologias de trabalho anteriores. Segundo a sua concepção, a atividade empreendedora aplica-se a qualquer pessoa que possa unir recursos para gerar riqueza e manter o fluxo contínuo da economia, e não apenas ao empresário capitalista, associado ao ganho propiciado pela inovação, mas não necessariamente à inovação em si.

Tanto em Schumpeter quanto em Jean Baptiste Say já estavam presentes as principais características que serão abordadas pela literatura como comportamento empreendedor: a criação de novas organizações, capacidade de inovação e a maximização dos resultados dessas novas organizações. Há uma grande variabilidade entre comportamentos ou características empreendedoras de acordo com os diferentes autores, entretanto, pode-se afirmar que essas categorias se encontram subentendidas ou realocadas entre outros comportamentos, ou características observadas, para a grande maioria dos autores.

Cielo (2001) realizou uma compilação bastante interessante do desenvolvimento do conceito de comportamento empreendedor ao longo dos séculos XIX e XX:

Data	Autor	Características
1848	Mill	Tolerância ao risco.
1917	Webber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade.
1959	Hartman	Busca da autoridade formal.
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de risco.
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Kizner	Identificação de oportunidades na ordem presente.
1974	Borland	Controle interno.
1974	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Enérgico, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.
1987	Drucker	Inovação e capacidade para conviver com riscos e incertezas. Busca por mudanças.
1987	Aquino	Agressivo para negócios, eterno farejador de oportunidades. Dinamicidade e inquietude.
1989	Degen	Responsável pela criação de novos produtos e mercados, superando os anteriores.
1991	Filion	Ser social, produto do meio que vive, fenômeno regional.
1993	Farrel	Capacidade de aprender a utilizar uma estratégia de fazer as coisas de maneira simples, tornando-se competitivo.
1995	Oliveira	Capacidade de formar um novo negócio ou desenvolver um negócio já existente, elevando seu valor patrimonial.
1998	Lezana e Tonelli	Persegue o benefício. Trabalha individual e coletivamente.
1999	Dolabela	Imagina, desenvolve e realiza visões.
2001	Dornelas	Motivação singular, paixão pelo trabalho, necessidade de deixar um legado.

Fonte: Cielo (2006)

Pode-se notar nessa revisão da literatura oferecida por Cielo (2001) que assumir riscos, busca de oportunidades e necessidade de realização pessoal são características amplamente apontadas pela literatura.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997) citados em Andreassi, Nassif, e Simões (2011) três elementos seriam a essência do comportamento empreendedor: a inovação, o risco e a autonomia.

Merece destaque na literatura o trabalho de McClelland (1972), que aponta não haver uma relação direta entre abertura de um novo negócio e empreendedorismo. McClelland identifica ainda três *drivers* para a motivação pessoal: necessidade de poder, de afiliação e de autor-realização. Estas três necessidades por sua vez dão origem a uma série de comportamentos observados em empreendedores de sucesso: orientação para metas, busca de informação, planejamento e monitoramento sistemático, busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, busca de eficiência e qualidade, assumir riscos calculados, *networking*, persuasão, independência e autoestima. O trabalho de McClelland deu origem ao programa EMPRETEC, treinamento para empreendedores aplicado pela UNCTAD desde os anos 80 (UNCTAD, 2014).

Para Fillion (2004) citado em Parente et alii (2010):

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócio. Um empresário que continue a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Legge e Hindle (2004) e Venkataraman (1989) citados em Andreassi, Nassif, e Simões (2011) relacionam empreendedorismo ao processo de identificação de oportunidades por meio de uma abordagem criativa, na mesma direção do argumento de Fillion (2004).

Hisrich e Peters (2004) citados em Andreassi, Nassif, e Simões (2011) apontam um razoável consenso na literatura em torno dos seguintes comportamentos empreendedores: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, aceitar o risco ou o fracasso, e serem corajosos.

Man e Lau (2000) citados em Andreassi, Nassif e Simões (2011) apontam seis tipos de competências empreendedoras, cada uma contendo vários comportamentos: competências de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas e organizadoras, estratégicas e de comportamento. A lista inclui ainda competências de apoio e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

### Intraempreendedorismo

O desenvolvimento das pesquisas em empreendedorismo teve como desdobramento o conceito de intraempreendedorismo, que pode ser compreendido como o empreendedorismo dentro de uma organização já existente por parte dos colaboradores. Diferentes nomenclaturas foram dadas ao fenômeno, conforme apontado por Parente et alii (2008): empreendedorismo corporativo (Burgelman, 1983; Vesper, 1984; Antoncic e Hisrich, 2004), intraempreendedorismo (Pinchot, 1989), empreendimento corporativo (Macmillan, 1986; Vesper, 1990), e empreendimento interno da corporação (Jones e Butler, 1992).

A literatura sobre intraempreendedorismo via de regra toma como dado o comportamento empreendedor segundo as características apontadas pelos diferentes autores e verifica quais destes são mais relevantes para a atuação em organizações já existentes.

Para Pinchot (1989) intraempreendedorismo é a atuação empreendedora pelos indivíduos dentro das grandes organizações, e Fernand e Solomon (1987) citam o talento para empreender como uma das características dos intraempreendedores.

A orientação para o risco é característica amplamente observada nos intraempreendedores, como apontado em McClelland (1972), Timmons (1978), Fernand e Solomon (1987) e Pinchot (1989), sendo que estes dois últimos autores ressaltam ainda a capacidade

de liderança como uma característica dos intraempreendedores. Pinchot (1989) afirma ainda que os intraempreendedores, além de saberem delegar, atuam diretamente nas atividades em que estão envolvidos dentro das organizações.

Recentemente, autores como Pinchot e Pellman (2004), Gosthal e Barlett (2000) e Goleman (2001) apontaram a inteligência emocional como uma das características também presentes nos intraempreendedores, que são capazes de desenvolver pessoas tendo em vista suas habilidades com relacionamento interpessoal.

Pinchot (1989) diz que os intraempreendedores são naturalmente orientados para a ação, pois começam quase que imediatamente a realizar seus planos, sem planejar indefinidamente.

Podemos apresentar os autores mencionados acima por meio da seguinte síntese:

Características	Autores			
Orientação para o risco	<b>Pinchot III (1989)</b> Lida bem com risco e incerteza	<b>McClelland (1972)</b> Orientação para o risco	<b>Fernand e Solomon (1987)</b> Orientação para o risco	<b>Timmons (1978)</b> Orientação para o risco
Inteligência emocional	<b>Pinchot e Pellman (2004)</b> Possui inteligência emocional	<b>Gosthal e Barlett (2000)</b> Capacidade de desenvolver pessoas	<b>Goleman (2001)</b> Capacidade de relacionamento intrapessoal	
Capacidade de liderança	<b>Pinchot III (1989)</b> Sabem delegar, mas põem a mão na massa	<b>Fernand e Solomon (1987)</b> Capacidade de liderança	<b>Fernand e Solomon (1987)</b> Disposição para tomar decisões	
Talento para empreender	<b>Pinchot III (1989)</b> Possuem habilidades semelhantes aos empreendedores	<b>Fernand e Solomon (1987)</b> Talento para empreender		
Foco no longo prazo	<b>Pinchot III (1989)</b> Estabelecem metas de 5 a 15 anos	<b>Gosthal e Barlett (2000)</b> Capacidade de estabelecer uma visão de longo prazo		
Orientação para a ação	<b>Pinchot III (1989)</b> Orientado para ação			
Busca de Oportunidades	<b>Gosthal e Barlett (2000)</b> Capacidade de criar oportunidades de negócio			

Fonte: Elaboração dos Autores

Antoncic e Hisrich (2004) observam que as competências do intraempreendedor surgem a partir do somatório de ambiente externo favorável com as condições internas da organização. Segundo Pinchot e Pellman (2004), os líderes são os que devem promover o intraempreendedorismo em suas organizações, cativando e fazendo com que todos os funcionários se sintam motivados a partilhar conhecimentos.

McGinnis e Verney (1987) afirmam que o desenvolvimento de uma cultura corporativa intraempreendedora consolidada é um processo longo, que leva de três a cinco anos. Uriarte (2000)

observa que as instituições devem implantar o intraempreendedorismo em sua cultura, pois pessoas inovadoras e com iniciativa quando são apoiadas são importantes agentes de mudança. Hamel e Prahalad (1995) defendem que esta cultura deve ser organizacional, ou seja, disseminada por toda a organização, sem privilegiar um ou outro departamento, o que tornaria sua aplicação ineficaz.

Assim, outra dimensão importante do comportamento intraempreendedor abordado pela literatura é o estudo das características das empresas que favorecem o intraempreendedorismo:

Características	Autores					
Incentivo à inovação	<b>Duarte et alli (2011)</b> Incentivo às atitudes inovadoras em todos os níveis da organização	Bom Ângelo (2003) Estímulo às novas ideias	<b>Pryor; Shays (1993)</b> Encorajar colaboradores a desenvolver e expor ideias	<b>Wunderer (2001)</b> Comprometimento e suporte às ideias	<b>Dornelas (2004)</b> Estímulo à criatividade	<b>Pinchot e Pellman (2004)</b> Apoio aos intraempreendedores e às pequenas inovações
Recompensas	<b>Duarte et alli (2011)</b> Reconhecimento/Recompensas	Pryor; Shays, (1993) Oferecer aperfeiçoamento e qualificação especiais para os colaboradores que revelarem comprometimento	<b>Wunderer (2001)</b> Ampliar benefícios para colaboradores, distribuir resultados, reconhecer o desempenho	<b>McGinnis e Verney (1987)</b> Recompensar a inovação	<b>Dornelas (2004)</b> Compartilhar recompensas com os funcionários	
Trabalho em equipe	<b>Duarte et alli (2011)</b> Trabalho em equipes multifuncionais	Ferraz et alli (2010) Trabalho em equipe exerce um papel de destaque	<b>Wunderer (2001)</b> Envolver todos da empresa nos projetos e ter uma liderança participativa	<b>Pinchot e Pellman (2004)</b> Equipes multifuncionais dotados de empowerment	<b>Hartman, Reis e Kovaleski (2004)</b> Equipes multifuncionais são fator fundamental para manter o compartilhamento de conhecimento e manter o comprometimento das pessoas com a inovação	
Autonomia	<b>Duarte et alli (2011)</b> Funcionários e equipes dotados de empowerment/autonomia	Bom Ângelo (2003) Autonomia	<b>Pryor; Shays, (1993)</b> Facilitar recursos e a liberdade necessárias para avaliar, testar, modificar e testar a ideia várias vezes	<b>Wunderer (2001)</b> Confiança mútua e liberdade e funcionários dotados de tarefas importantes	<b>Pinchot e Pellman (2004)</b> Equipes multifuncionais dotados de empowerment	
Difusão dos objetivos	<b>Duarte et alli (2011)</b> Transmissão da missão, visão e objetivos estratégicos	<b>Wunderer (2001)</b> Incorporação da visão	<b>McGinnis e Verney (1987)</b> Difusão de conhecimento e informação: Todos devem conhecer a estratégia da organização e seus objetivos	<b>Pinchot e Pellman (2004)</b> Transmissão da visão e do objetivo estratégico		
Foco no longo prazo	<b>Duarte et alli (2011)</b> Foco no longo prazo	<b>Wunderer (2001)</b> Cooperação de longo prazo	<b>Dornelas (2004)</b> Horizonte de longo prazo	<b>Pinchot e Pellman (2004)</b> Atenção no futuro		
Tomada de decisão descentralizada	<b>Duarte et alli (2011)</b> Descentralização do processo decisório	<b>Dornelas (2004)</b> Gerentes/executivos próximos à base da empresa para melhor tomada de decisões	<b>Pinchot e Pellman (2004)</b> Tomada de decisão pelos executores			
Foco no cliente	<b>Duarte et al (2011)</b> Foco nos clientes	<b>Wunderer (2001)</b> Orientação para o cliente	<b>Pinchot e Pellman (2004)</b> Foco nos clientes			

Fonte: Elaboração dos Autores

Nota-se entre os autores citados acima a importância dada aos incentivos à inovação, recompensas, trabalho em equipe e autonomia.

### Educação Empreendedora no Ensino Superior

O primeiro curso de empreendedorismo foi realizado nos EUA dentro de um curso de MBA de Harvard em 1947 (Katz, 2003 citado em Bechard e Gregoire, 2005). E de acordo com Bechard e Gregoire (2005) a oferta desses cursos no ensino superior cresceu consideravelmente nos anos 90 e em 2000 já totalizavam 1.500. Este rápido crescimento se deu em grande medida como consequência do fato de cursos de empreendedorismo passarem a ser considerados como itens importantes em rankings de universidades.

No Brasil, os anos 70 assistiram a um grande impulso no ensino de empreendedorismo (Dutra, Facini e Stefano, 2008). Segundo Dolabela (1999) citado em Dutra, Facini e Stefano (2008) o primeiro curso de empreendedorismo no ensino superior foi a disciplina “Novos Negócios” do Curso de Especialização em Administração para Graduados da Fundação Getúlio Vargas em 1984. A disciplina foi depois estendida à graduação com o título “Criação de Novos Negócios – Formação de Empreendedores”.

Segundo o mesmo autor, em 1984 existiam ainda mais dois cursos de empreendedorismo no ensino superior no Brasil: a disciplina “Criação de Empresas e Empreendimentos de Base Tecnológica” no programa de pós-graduação em administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e a disciplina “Criação de Novas Empresas” do curso de ciências da computação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

De acordo com Dutra, Facini e Stefano (2008), em 1992 a Universidade Federal de Santa Catarina criou a Escola de Novos Empreendedores e o Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) de Minas Gerais apoiou a criação do “Grupo de Estudos da Pequena Empresa” juntamente com a Universidade Federal de Minas Gerais, sendo que entre

1992 e 1994 foram ministrados workshops pelos professores canadenses Louis Jacques Filion, Andre Joyal e Dina Lavoie que muito influenciaram a metodologia de ensino de empreendedorismo em nosso país.

Os anos 90 viram ainda o surgimento do Instituto Genesis da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro para o ensino de formação de empreendedores, incubação de empresas de base tecnológica e pesquisa e assessoria técnica na área de empreendedorismo (Dutra, Facini e Stefano, 2008). Os autores apontam ainda que o SEBRAE, o Instituto Evaldo Lodi e a Confederação Nacional da Indústria lançaram em 1998 a Rede Universitária de Ensino de Empreendedorismo (REUNE-Brasil).

E em 1998 foi também criado o capítulo brasileiro do International Council for Small Business e realizado o programa “Brasil Empreendedor” do governo federal que tinha por meta a capacitação de dois milhões de empresários (Barbosa, 2001 citado em Dutra, Facini e Stefano, 2008).

Entre as formas de ensino de empreendedorismo no ensino superior, destaca-se a criação de centros de empreendedorismo. Bowers e Alon (2010) e Bowers et alii (2006) citados em Zahra, Newey e Shaver (2011) apontam o crescimento do número de centros de empreendedorismo nos EUA e em países como Eslovênia, Bélgica, Argentina, Chile, Índia, Alemanha, Nova Zelândia e Austrália. O foco desses centros é o ensino de empreendedorismo entre os alunos. Os centros dedicam um considerável esforço na educação de empreendedores da comunidade, o que ocorre em menor grau nos EUA. Além do ensino de empreendedorismo, os centros atuam ainda no suporte a novos negócios.

De acordo com Hashimoto (2013), “Centro de Empreendedorismo é uma unidade organizacional dentro da instituição de ensino superior voltada exclusivamente à formação de competências empreendedoras para contribuir com o desenvolvimento social e econômico por meio da criação de novas empresas”. Segundo levantamento realizado pelo mesmo autor, o primeiro centro de empreen-

dedorismo foi criado pela Caruth Institute na Southern Methodist University no estado de Texas, EUA, no início dos anos 70.

Há centros de empreendedorismo bastante atuantes no Brasil, embora seu número esteja muito aquém das universidades americanas, em que virtualmente todas possuem um centro de empreendedorismo.

Em seu estudo para o SEBRAE, Hashimoto (2013) identificou 33 centros de empreendedorismo no país, sendo 58% na região Sudeste. Estes centros possuem em média 3,6 anos de existência, seis colaboradores envolvidos e têm como principais atividades ensino e pesquisa em empreendedorismo. Hashimoto utilizou uma amostra de 108 centros de empreendedorismo internacionais, encontrando em média 14 anos de existência e equipes com 20 colaboradores, dos quais aproximadamente um terço são voluntários.

A alocação do tempo entre ensino e pesquisa é semelhante para toda a amostra, correspondendo a algo em torno de 30% e 20%. Há, contudo, uma diferença significativa para o tempo alocado em serviços prestados à comunidade, 15% no Brasil e 23% nos outros países.

De acordo com Zahra Newey e Shaver (2011), nos EUA as doações são a principal fonte de financiamento dos centros de empreendedorismo, enquanto que nos outros países as fontes de recursos são balanceadas entre doações, patrocínios, subsídios e recursos públicos.

Segundo Hashimoto (2013) os centros de empreendedorismo brasileiros oferecem em média duas disciplinas para a graduação e uma para a pós-graduação, sendo que para os outros países esta média é de respectivamente quatro e três.

A respeito das atividades desenvolvidas pelos principais centros de empreendedorismo do mundo, Hashimoto (2013) apresenta dois casos bastante interessantes: Sandalaris Center for Entrepreneurial Studies da Universidade de Washington e a Stanford Technology Ventures Program da Universidade de Stanford. Segue abaixo as atividades extracurriculares, desenvolvidas por esses dois centros conforme apresentadas em Hashimoto (2013):

#### Sandalaris Center for Entrepreneurial Studies

Título	Descrição
Innovation Discovery Experience Action (*D*E*A*)	Evento de pré-orientação para alunos ingressantes nos cursos de graduação para planejamento de sua formação empreendedora nas opções oferecidas pelo SC.
Clubes e grupos de estudantes	12 instituições criadas e conduzidas pelos alunos de diversas escolas da WU nas áreas de biotecnologia, social, tecnológico, investimentos, etc, para eventos, networking, investimentos e mentoria.
Student Entrepreneurial Program (StEP)	Instalação de 7 pequenas lojas nas dependências da Universidade onde alunos testam suas ideias de negócio e que devem ser vendidos quando se formam.
Entrepreneurial Internship Program	Para 25 alunos selecionados do último ano que dedicam parte do seu dia para acompanhar empreendedores experientes.
Summer Fridays	Fundadores de empresas da região recebem 50 a 60 pessoas a cada sexta-feira de verão para discutir um tópico de empreendedorismo de interesse mútuo.
IdeaBounce	Eventos de geração de ideias de negócio que reúne mais de 100 pessoas para aconselhamento, networking e relacionamento com outras instituições. O site se tornou referência para colocar ideias inovadoras em contato com quem detém os recursos necessários para transformar a ideia em realidade (www.ideabounce.com). Mais de 2500 ideias já foram apresentadas, sendo que 700 receberam algum tipo de ajuda pelo sistema.
Coffee with Experts	Cafés informais onde empreendedores podem fazer speed networking de 10 minutos com convidados especialistas em diversas áreas para dicas e orientações.
Intellectual Property and Business Formation Legal Clinic	Sistema de suporte para alunos empreendedores, criado pela Escola de Direito.
Olin Cup	Competição de planos de negócios como processo seletivo para sua incubadora que concede até US\$ 90 mil em capital semente aos vencedores.
Competição YouthBridge Social Enterprise and Innovation	Competição de planos de negócios sociais, mantido pelo SoCal Venture e pela YouthBridge Community que doa até \$130K aos vencedores.
Washington University Student Investment Fund	Fundado por alunos de MBA do 1º e 2º anos na Olin Business School, administram um fundo de até S\$250K para estudantes investirem em negócios nascentes da própria universidade.
Innovate Venture Mentoring Service (IVMS) and Information Technology Entrepreneur Network (ITEN)	Processo seletivo para designação de empreendedores mentores a alunos empreendedores, baseado na disponibilidade do mentor e maturidade da ideia. O serviço reúne 140 mentores que ajudaram mais de 100 startups
Bolsas Kauffman Life Sciences e do National Science Foundation	Orientado para doutorandos de Biologia e Ciências Biomédicas para o desenvolvimento de novos negócios baseados em tecnologias sustentáveis e sociais
Skandalaris Seminar Series	Série de palestras, workshops e seminários para desenvolvimento de competências empreendedoras, exploração de oportunidades de negócios. Inclui a organização da Semana Global de Empreendedorismo
Skandalaris Student Venture Fund	Curso de investimento onde estudantes avaliam todos os anos 25 oportunidades de investimento de risco da região e fazem relatórios de recomendação para investidores anjos da região

Fonte: Hashimoto (2013)

## Stanford Technology Venture Program

Título	Descrição
BASES (Business Association of Stanford Entrepreneurial Students) <a href="http://bases.stanford.edu/">http://bases.stanford.edu/</a>	Com mais de 4.500 membros e inteiramente dirigida por alunos, o BASES realiza a competição de planos de negócios de Stanford e outras competições ou 'challenges' dirigidas para alunos.
Roundtable of Entrepreneurship Education (REE) <a href="http://ree.stanford.edu/">http://ree.stanford.edu/</a>	Evento patrocinado pela Accel que reúne professores e educadores de empreendedorismo de todo o mundo para discutir e trocar práticas e técnicas de ensino de empreendedorismo. Este evento é realizado no Brasil pela Endeavor desde 2010 com a mesma finalidade e objetivos.
Education Corner <a href="http://edcorner.stanford.edu">http://edcorner.stanford.edu</a>	Todas as iniciativas realizadas pela STVP e seus parceiros são registradas e colocadas à disposição da comunidade empreendedora de diversas formas, documentos, relatórios, vídeos, artigos e ferramentas. Os vídeos, por exemplo, são segmentados em trechos curtos de 1 a 4 minutos e inseridas tags de referência para fácil localização e uso por professores para suas aulas.
May field Fellows Program <a href="http://mfp.stanford.edu">http://mfp.stanford.edu</a>	Programa de nove meses de duração orientado para apenas 12 alunos da universidade, com intensa exposição ao empreendedorismo de alta tecnologia no qual cada aluno tem três mentores, fazem seu estágio de verão em empresas do Vale do Silício e defendem seus projetos no final do curso a uma banca formada por especialistas e investidores de risco.
Stanford Entrepreneurship Network <a href="http://sen.stanford.edu">http://sen.stanford.edu</a>	Rede de diretores de todas as principais organizações de empreendedorismo de Stanford que se reúnem 4 vezes por ano (Entrepreneurship Week) para discutir os rumos do empreendedorismo na universidade e alinham suas iniciativas e estratégias de forma comum e integrada, colocando em prática o empreendedorismo 'cross-campus'
Draper Fisher Juvertson Entrepreneurial Thought Leaders Seminars <a href="http://stvp.stanford.edu/blog/?page_id=1277">http://stvp.stanford.edu/blog/?page_id=1277</a>	Série de palestras com personalidades do empreendedorismo, como fundadores do Google, Facebook, Jetblue, Instagram, Twitter, AOL, etc; investidores; líderes de empresas como Microsoft, Amazon, Cisco; Empreendedores sociais e formadores de opinião.

Contato com investidores, palestras e atividades vivenciais com empreendedores de experiência comprovada, *networking*, atividades para testar novos produtos e serviços, competições de planos de negócio e etc. Há uma série de atividades além das aulas para graduação e pós-graduação voltadas para o que diversos autores têm chamado de ecossistema empreendedor (Hashimoto, 2013), isto é, a relação entre as instituições de ensino superior, estudantes e a comunidade em que a instituição está inserida.

Tendo em vista o desenvolvimento dos centros de empreendedorismo desde os anos 70 e o seu crescimento no Brasil desde os anos 90, nota-se um movimento que tende a influenciar fortemente as instituições de ensino superior e particularmente as escolas de negócio brasileiras nos próximos anos.

### Algumas Considerações

Embora a conceituação de comportamento empreendedor ainda esteja aberta ao debate, como se percebe pela grande variabilidade encontrada entre os autores a este respeito, é certo que desde os primeiros cursos de empreendedorismo nos anos 70, o tema tem ganhado cada vez mais relevância para as organizações e escolas de negócio.

A este respeito é importante também considerar a crescente importância dada aos centros de empreendedorismo e o papel que estes desempenham na formação dos alunos do ensino superior.

Um aspecto levantado *en passant* por diversos autores e ainda pouco explorado pela literatura é a relação entre comportamento empreendedor e realização pessoal, como apontado por McClelland (1972). Os cursos de empreendedorismo muitas vezes apresentam o comportamento empreendedor como uma via de realização pessoal, um estilo de vida, associado à independência, à criatividade, a assumir riscos e a buscas de oportunidades de negócio. E na medida em que em diversos ambientes o empreendedorismo é apresentado não somente como um conjunto de práticas e comportamentos que geram eficiência na condução das organizações, mas como uma via de realização pessoal, se torna interessante em estudos futuros explorar a relação entre empreendedorismo e realização pessoal, sendo possível conjecturar, inclusive, se não estamos diante de um novo ideal histórico, conforme expressão utilizada por Maritain (1942).

A ideia de que certos comportamentos vividos de forma excelente contribuem para a realização pessoal nos remete aos conceitos da filosofia grega clássica, para a qual a realização pessoal se dava no encontro com o bem, por

meio de uma vida virtuosa, isto é, uma série de comportamentos vividos de forma excelente (Barros, 2007). Obviamente os conceitos de bem e realização pessoal não são intercambiáveis em momentos históricos tão distintos, mas não deixa de ser interessante analisar esta relação.

É interessante ainda considerar a criação de bens relacionais por parte dos empreendedores e intraempreendedores dentro das organizações. De acordo com Bruni (2013), bens relacionais são aqueles que surgem de relações gratuitas entre dois indivíduos. Isto se torna particularmente importante em decorrência dos desafios levantados pela geração Y para a gestão de pessoas. Ao compartilharem sua visão para a organização ou ao darem origem a novas organizações ou a novas atividades, empreendedores e intraempreendedores podem criar novas possibilidades de realização pessoal, importantes para o desenvolvimento das organizações.

Keynes apontava que o que determinava os ciclos de crescimento e recessão econômicos eram, em última instância, os "espíritos animais dos empresários". Domar esses espíritos é o que talvez os cursos de empreendedorismo tenham se proposto. E a nossa capacidade de cavalgá-los talvez seja um dos pontos-chave para o desenvolvimento das organizações e da sociedade como um todo.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Clarifying *The Intrapreneurship Concept*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*. v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R.D. *Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation*. *Journal of Management Development*. v. 23, n. 6, p. 518-530, 2004.

BARBOSA, J.D. ; DOS SANTOS, R. B. *Estudo de Empreendedorismo: Uma Alternativa para a Formação do Administrador*. ENANGRAD. In: ANGRAD, 2001, São Paulo. Anais...São Paulo: ENANGRAD, 2001.

BARROS, G. N. M. Areté e Cultura Grega Antiga: Pontos e Contrapontos Disponível. In: BARROS, G. N. M., Temas Clássicos, São Paulo: Factash Editora, 2007.

BECHARD, J.; GRÉGOIRE, D. *Entrepreneurship Education Research Revisited: The Case of Higher Education*. *Academy of Management Learning & Education*, 2005, Nova Iorque. Vol. 4, No. 1, p. 22-43, 2005.

BOM ANGELO, E. *Empreendedor Corporativo: A Nova Postura de Quem Faz a Diferença*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003, 250p.

BOWERS, M. R.; ALON, I. 2010. *An exploratory Comparison of US and International Academically Based Entrepreneurship Centers*. *International Journal of Business and Globalisation*, v.5(4), p. 115-134.

BOWERS, M. R.; BOWERS, C. M., IV; N, G. 2006. *Academically based entrepreneurship centers: An exploration into structure and function*. *Journal of Entrepreneurship Education*, v. 9; p. 11-15.

BRUNI, L. Relational Goods. *ECOS: Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, v. 3, n. 2, Rio de Janeiro, 2013.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. e HOY, F. S. *An Entrepreneurship Index: An Empirical Validation*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley: Babson College, 1992.

CIELO, D. I. *Perfil Empreendedor: Uma Investigação das Características Empreendedoras nas Empresas de Pequena Dimensão*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. Florianópolis, 2001.

CIELO, D. I. *Perfil Empreendedor: Uma Investigação das Características Empreendedoras nas Empresas de Pequena Dimensão*. In: PREVIDELLI, J. J. ; SELA, v. M.(Orgs.). *Empreendedorismo e Educação Empreendedora*. Maringá: Unicorpore, 2008. P. 199-223.

DALMORO, M., VANESSA R. D.; MONIZE S. v.; *Intraempreendedorismo Social: Uma análise Auto-avaliativa dos Funcionários De Uma Mantenedora Religiosa*. In ENANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro, Trabalhos Apresentados.

DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro, Campus, 2005.

DRUCKER, P. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUARTE, M. F.; FERRAZ, S. F. S.; MASCENA, K. *O Modelo Intraempreendedor e Suas Interfaces com a Gestão Estratégica e a Gestão de Pessoas*. In: SIMPOI 2011 XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2011, São Paulo. Anais... São Paulo: EAESP FGV, 2011, v. 1.

DUTRA, I. S.; FACINI, M. A; STEFANO, S. R. *Estudo do Empreendedorismo para Universitários do Curso de Administração: um estudo exploratório*. In: PREVIDELLI, J. J. ; SELA, v. M.(Orgs.). *Empreendedorismo e Educação Empreendedora*. Maringá: Unicorpore, 2006. P. 52-74.

DUTRA, I. de S. ; FACINI, M. A; STEFANO, S. R. *Estudo do Empreendedorismo para Universitários do Curso de Administração: Um Estudo Exploratório*. In: PREVIDELLI, J. J. ; SELA, v. M.(Orgs.). *Empreendedorismo e Educação Empreendedora*. Maringá: Unicorpore, 2006. P. 52-74.

FERNALD, L. W.; SOLOMON, G.T., *Value Profiles of Male and Female Entrepreneurs*. *International Journal of Small Business*. v. 6, n. 3, p. 24-33, 1987.

FERRAZ, S. F. S; MAIA, B. L. R. ; REBOUÇAS, M. D. P.; LIMA, T. C. B.; BASTOS, G. M. F.; CABRAL A. C. A. *Intraempreendedorismo em uma Organização Microfinanceira da Sociedade Civil de Interesse Público OSCIP: Um Estudo Diagnóstico* In Encontro de Estudos

em Estratégia, VI, Bento Gonçalves, Trabalhos Apresentados.

FILION, L. J. *Entendendo os Intra-empreendedores como Visionistas*. *Revistas de Negócios*, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004.

GHOSTAL, S.; BARLETT, C. A. *Organização Individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser Inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HARTMAN, A.; REIS, D. R.; KOVALESKI, J. L. *Uma resposta às Mudanças Organizacionais Através do Trabalho em Equipes Multifuncionais: Um Estudo de Caso na Indústria de Fertilizantes*. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXIV, Florianópolis, Anais.

HASHIMOTO, M. *Centros de Empreendedorismo no Brasil*, São Paulo: SEBRAE-SP, 2013. E-book.

HISRICH, R., & PETERS, M. *Empreendedorismo (5a ed.)*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JONES, G. R.; BUTLER, J.E. *Managing Internal Corporate Entrepreneurship: an Agency Theory Perspective*. *Journal of Management*. v. 18, n. 4, p. 733-49, 1992.

KATZ, J. A.; HARSCHMAN; E. F. e DEAN, K. L. *Nondisclosure agreements in the classroom: A student entrepreneur's refuge or risk?* *Journal of Management Education*, v. 24(2), p. 234-253, 2000.

LEGGE, J.; HINDLE, K. *Entrepreneurship: context, vision and planning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W. e PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*.

São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

MACMILLAN, I.C. *Progress in Research on Corporate Venturing*. In: SEXTON, D.L. e SMILOR, R.W. *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1986.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. *Entrepreneurial Competencies of SME Owner/Manager in the Hong Kong Services Sector: A Qualitative Analysis*. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8(3), p. 235-254, 2000.

MARITAIN, J. *Humanismo Integral: uma visão da nova ordem cristã*. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1942.

MCCLELLAND, D.C. *A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCGINNIS M.A.; VERNEY, T. P. *Innovation Management and Intrapreneurship*. *SAM Advanced Management Journal*. V. 52(3), p. 19-23, 1987.

NASSIF, v. M. J. ; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. *Competências Empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?* *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p 33-54, 2011.

PARENTE, T. C.; FERRAZ, S. F. S; PENHA, E. D. S; MENDONÇA, C. M. O. *Intraempreendedorismo Social em Organizações Não-Governamentais em Fortaleza: Um Estudo Diagnóstico*. In SEMEAD, XIII, 2010, São Paulo, Trabalhos Apresentados.

PINCHOT, G. *Intrapreneuring*. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G. ; PELLMAN, R. *Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. *Growing the Business with Intrapreneurs*. *Business Quarterly*, v. 57, n. 3, p. 42, 1993.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. 3a. edição. Nova Iorque: Harper e Row, 1950.

STEVENSON, H. H. e JARILLO J. C. *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. *Strategic Management Journal*. v. 11 Special Issue: Corporate Entrepreneurship (Summer, 1990), p. 17-27

UNCTAD, Empretec Programme: The Entrepreneur 's Guide. Nova Iorque, 2014.

TIMMONS J. Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship. *American Journal of Small Business*. v.3, n. 1, p. 5-17, 1978.

URIARTE L .R. IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL EMPREENDEDOR *Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. Florianópolis, 2000.*

VENKATARAMAN, n. *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement*. *Management Science*, v.35(8), p. 942-962, 1989.

VESPER, K. H. *Three Faces of Corporate Entrepreneurship*. In. HORNADAY, J.A. et ali. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: Babson College, p. 294-320, 1984.

VESPER, K. H. *New Venture Strategies*. Englewood: Prentice-Hall, 1990.

WUNDERER, R. *Employees as "co-intrapreneurs": a transformation concept*. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 5/6, p. 193, 2001.

ZAHRA, S.; NEWY.L.R.; SHAVER. M. J. *Academic Advisory Boards Contributions to Education and Learning: Lessons From Entrepreneurship Centers*. *Academy of Management and Learning Education*, v. 10, n. 1, p. 113-129, 2011.



Da esquerda para a direita:  
Débora Rodrigues  
Vanessa Alves  
Marcos Caio  
Marcella de Souza  
Gabriela Lugli

> Trabalho de curso de graduação em Administração, turma 1º semestre, 2014.  
Professor orientador: Fabrício Henrique Reis

# PLANO DE NEGÓCIOS



## 1. Sumário executivo

O plano de negócios propõe a criação de uma operadora de viagens com um foco bem específico: serviços turísticos especializados em roteiros de cultura e lazer para comunidades religiosas cristãs, ofertando pacotes de viagem no Brasil e no exterior associados à espiritualidade e a fé, adaptados às concepções ideológicas de cada instituição religiosa e customizados conforme suas necessidades.

A necessidade de uma empresa que ofereça este tipo de serviço turístico mostrou-se evidente ao ser analisada a crescente demanda por produtos e serviços destinados ao segmento religioso, que segundo dados do Ministério do Turismo, movimentam aproximadamente 15 bilhões de reais por ano no Brasil. Isso representa cerca de 40% do faturamento total do turismo no país e a taxa de crescimento do setor é de 7,5%.

Para a consolidação deste projeto, demanda-se um investimento inicial de R\$ 570.150,00. No cenário mais provável, o *payback* deste investimento é obtido em dois anos e dois meses, sua taxa interna de retorno (TIR) é de 42,73% contra 18,66% do custo de capital (CAPM), o valor presente líquido desta operação (VPL) é de R\$ 888.697,98 e para cada R\$ 1,00 investido neste projeto, há um retorno de R\$ 0,71 centavos, apresentado pelo índice de lucratividade líquida.

## 2. Visão geral do mercado

A visão geral do mercado tem por objetivo mostrar o contexto macroambiental do setor em que se deseja empreender. Com base neste objetivo, foram agrupados vários estudos de órgãos nacionais e internacionais que evidenciassem a tendência do mercado na prestação de serviços turísticos ao público religioso.

Segundo dados do último censo realizado pelo IBGE, os cristãos são 86,8% da população brasileira, sendo que 64,6% se declaram católicos e 22,2% evangélicos. O número de evangélicos no país cresceu de 5,2% em 1970, para 22,2% em 2010. Já os católicos tiveram uma redução de 91,8% para 64,6% no mesmo período, porém ainda permanecem como a maior parte da população.

Na região do Grande ABC, 82,2% da população é cristã, dividida por 57,3% de católicos e 25,5% de diversas denominações evangélicas. Em número de adeptos, o Grande ABC tem atualmente mais de 1,7 milhão de católicos e 500 mil evangélicos. Destes mais de 2 milhões de cristãos, estima-se que 480 mil sejam de classe A e B, cerca de 1,2 milhão de classe C e 570 mil de classe D e E, evidenciando um grande potencial de consumo na região, principalmente quanto a produtos e serviços destinados à classe média.

O governo brasileiro junto ao Ministério do Turismo tem incentivado o turismo religioso como forma de auxiliar o setor no país. Apenas em 2013, foram investidos mais de 2 milhões de reais em municípios como Aparecida do Norte (SP), Juazeiro do Norte (CE) e Nova Trento (SC), cidades de referência no setor e que juntas, recebem mais de 15 milhões de fiéis anualmente. Estima-se que 4% de todas as viagens aéreas nacionais são "movidas pela fé", isso representa mais de 8 milhões de viagens por ano. Destinos internacionais como Israel, Jordânia e Roma também tem crescido exponencialmente, chegando a duplicar o número de turistas brasileiros em seu território em menos de 10 anos.

### 2.1. Lacuna de mercado

Baseando-se na visão geral do mercado, a região do Grande ABC se mostra um mercado de grande potencial a ser explorado pelo turismo religioso, porém a oferta de serviços turísticos especializada a este público ainda é deficitária na região, fazendo com que instituições e comunidades religiosas que demandam por este tipo de serviço recorram a agências de viagens convencionais, que em geral, não possuem expertise quanto ao seu

perfil de consumo, desconhecendo os costumes específicos de cada denominação religiosa e impossibilitando customizações em relação às suas necessidades.

Neste contexto, expõe-se a necessidade no mercado de uma empresa que ofereça ao público serviços turísticos personalizados que vão de encontro à demanda das comunidades religiosas do ABC, compreendendo seus diferentes hábitos, costumes e tradições e que proporcione experiências de fé por meio de roteiros turísticos adaptados às suas diferentes doutrinas e ideologias religiosas.

## 3. Conceito do negócio

O conceito do negócio da empresa abrange o atendimento especializado a instituições religiosas cristãs, principalmente a igrejas católicas e evangélicas no que tangue sua demanda quanto a roteiros turísticos nacionais e internacionais, como caravanas, conferências e viagens missionárias promovidas por estes grupos.

A empresa trabalhará com foco na diferenciação dos serviços turísticos por meio da customização dos roteiros de viagem de acordo com as práticas religiosas de cada instituição. Os serviços serão destinados ao público cristão residente na região do ABC de classes A, B e C.

O negócio estudará as especificidades da demanda turística destinada ao público religioso da região, compreendendo seu perfil de consumo, assim como suas crenças e hábitos para oferecer serviços especializados que agreguem valor às comunidades religiosas, tendo como três princípios norteadores da gestão da empresa: **Conhecimento Ideológico das Instituições Religiosas, Flexibilidade na Forma de Atender e Personalização dos Serviços Turísticos.**

### 3.1 Proposição de valor

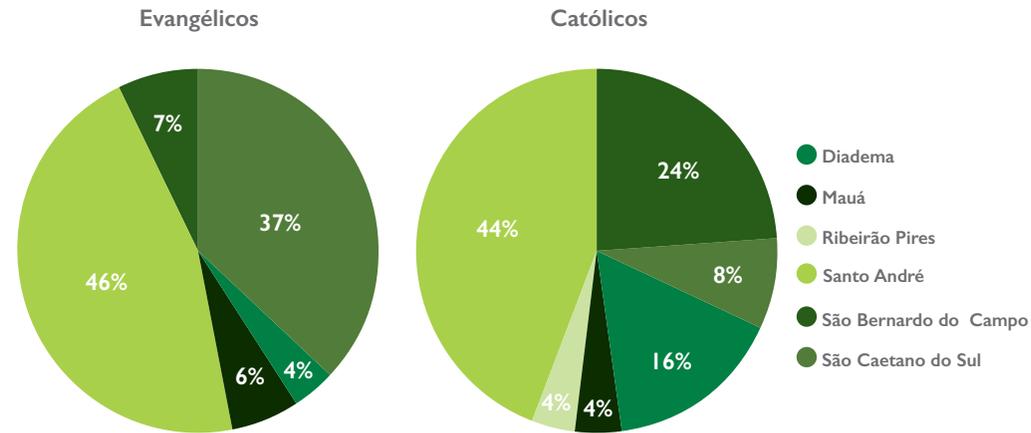
Os princípios adotados pela empresa como proposição de valor podem ser entendidos com maior profundidade da seguinte forma:

- **Conhecimento Ideológico das Instituições Religiosas:** A empresa visa entender as doutrinas e princípios religiosos de cada comunidade cristã a quem prestará serviços e suas respectivas particularidades. Esse diferencial se fará perceptível aos clientes por meio de uma equipe de profissionais qualificados compostos por teólogos, historiadores e outros profissionais especializados em cultura cristã, que compreendam as exigências destas comunidades e orientem os clientes na escolha dos roteiros de forma a oferecer as melhores opções de viagem conforme suas necessidades.
- **Flexibilidade na Forma de Atender:** Além dos atendentes disponíveis durante o horário comercial no escritório, promotores de venda se deslocarão até clientes potenciais a fim de ofertar os produtos oferecidos pela empresa e possibilitar a captação de novos negócios, estruturando um serviço no qual a empresa vá até o cliente, trazendo flexibilidade e comodidade no atendimento às comunidades religiosas e enfatizando a importância de cada denominação religiosa para a empresa.
- **Personalização dos Serviços Turísticos:** Com base nos roteiros oferecidos pela empresa, as instituições religiosas poderão remodelar os pacotes de acordo com suas preferências, possibilitando alterações dos locais de visita dentro de um roteiro, oferecendo variedade em opções de acomodação, como também adaptando outros serviços utilizados na viagem conforme suas necessidades.

### 3.2 Validação do conceito

Foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio de um *survey* online com amostra de 147 pessoas de diferentes classes sociais e religiões, a fim de identificar se os serviços propostos pela empresa são compatíveis com as necessidades e exigências do público alvo da região do ABC.

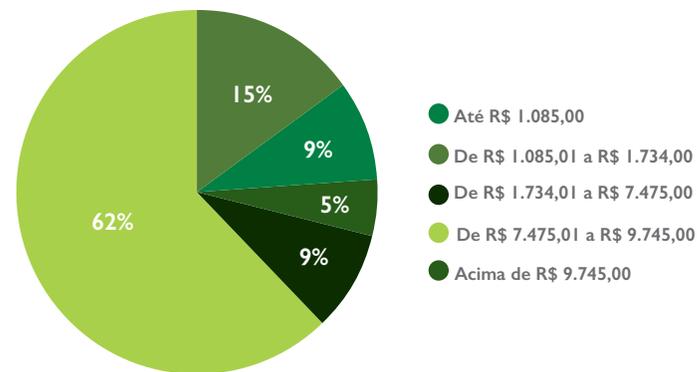
**Gráfico 1:** Instituições Religiosas frequentadas por Cristãos na Região do ABC



Fonte: Os autores

Por meio dos dados coletados da amostra, identificou-se que 72% das pessoas declararam-se cristãs, sendo 22% católicos e 50% de diversas denominações evangélicas. 66% do total de cristãos da pesquisa frequentam igrejas na região do ABC, sendo que a maior parte destas igrejas está localizada em São Caetano do Sul (25%) e Santo André (44%), o que estimula a instalação da empresa em uma destas cidade s a fim de manter fácil acesso e maior proximidade dos clientes.

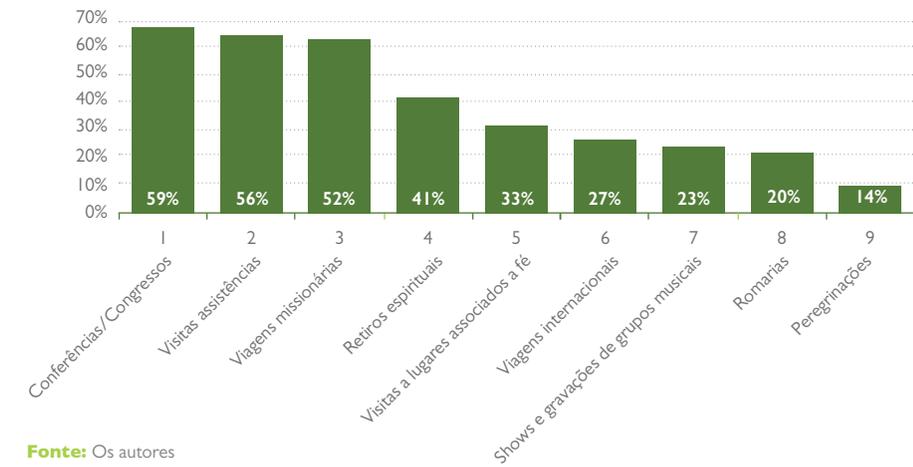
**Gráfico 2:** Distribuição da Renda Familiar de Católicos e Evangélicos no ABC



Fonte: Os autores

Constatou-se também que 86% dos católicos e evangélicos que possuem interesse em realizar viagens religiosas se enquadram nas classes sociais A, B ou C, sendo que 24% destes possuem renda familiar superior a R\$ 7.400,00, evidenciando um grande potencial no consumo de serviços turísticos religiosos na região.

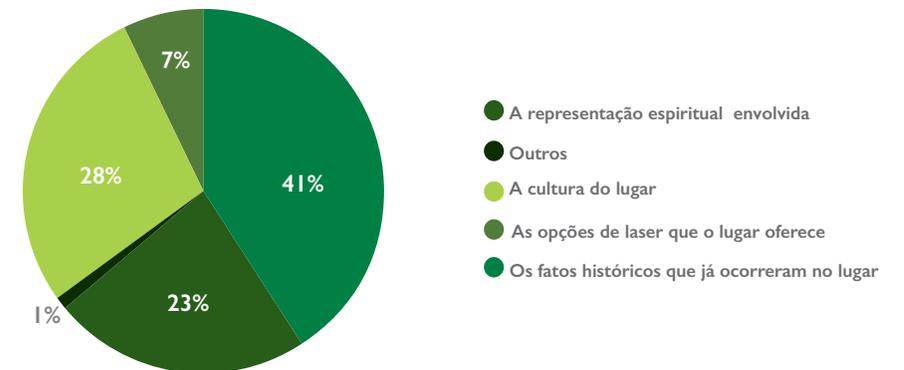
**Gráfico 3:** Atividades Promovidas pelas Instituições Religiosas no ABC



Fonte: Os autores

Considerando que 72% das pessoas católicas ou evangélicas da pesquisa frequentam instituições religiosas cristãs que promovem atividades ou eventos em outras localidades, envolvendo viagens de curta ou longa distância, nacionais ou internacionais. Essas atividades possuem dois principais motivos: promover auxílio assistencial à população carente de diversas regiões do país e compartilhar novas experiências espirituais com seus membros. Ambas as necessidades podem ser amparadas pelos serviços ofertados pela CROSS de forma a ampliar estas experiências aos clientes.

**Gráfico 4:** Principais Motivos de Interesse dos Cristãos em Visitar Destinos Religiosos

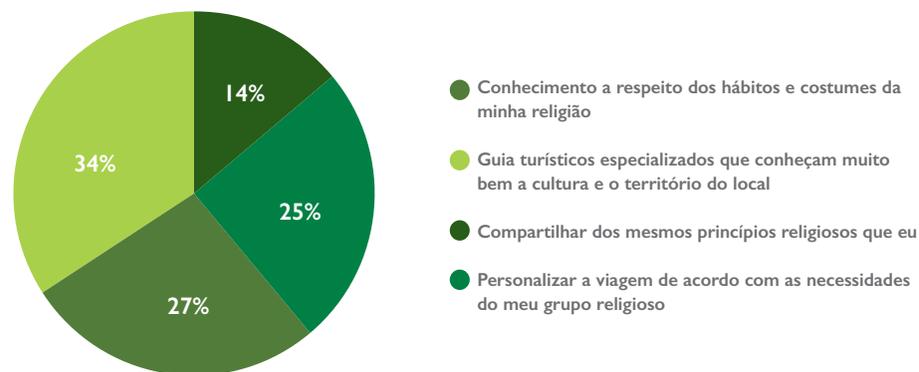


Fonte: Os autores

Por meio da pesquisa, constatou-se que os motivos mais relevantes para os cristãos ao se realizar uma viagem deste tipo são, respectivamente, o contexto histórico (41%), cultural (28%) e espiritual que o lugar envolve (23%). Outros fatores como as opções de lazer que o local oferece, sua gastronomia e suas belezas naturais, apesar de aparecerem na pesquisa, são consideradas menos relevantes que os outros motivos.

A CROSS utilizará deste conhecimento para agregar valor em seus serviços ao aliar estas três características e torna-las perceptíveis ao consumidor, gerando experiências de fé e unindo espiritualidade, cultura e história em suas viagens.

**Gráfico 5:** Diferenciais de uma Empresa ao Promover Viagens Religiosas



Fonte: Os autores

Perguntou-se aos sujeitos da pesquisa quais seriam as características de uma empresa de serviços turísticos que a tornaria um diferencial no fornecimento de viagens religiosas. As quatro características apontadas como mais relevantes foram, primeiramente, guias turísticos especializados que conheçam profundamente a cultura e o território do local visitado (34%), seguidos do conhecimento a respeito dos hábitos e costumes religiosos do cliente (27%), personalização da viagem conforme necessidades das instituições religiosas (25%) e, por último, o compartilhamento dos mesmos princípios religiosos entre o cliente e a empresa (14%). Portanto, foi identificado por meio da pesquisa que, apesar de não ser prioridade ao cliente que a empresa compartilhe de seus princípios religiosos, ele deseja que ela conheça e compreenda seus hábitos como forma de diferenciar seus serviços das outras empresas deste segmento no mercado.

### 3.3. Análise comparativa entre concorrentes

A fim de identificar os diferenciais existentes na prestação de serviços da CROSS, realizou-se uma análise comparativa com seus concorrentes diretos e indiretos, apontando fatores que agregam valor aos clientes e verificando se a CROSS se diferencia entre os concorrentes em sua forma de prestar serviços turísticos religiosos.

Como parte desta análise, percebeu-se que ainda não há na região do ABC uma operadora de viagens com foco em turismo religioso cristão e, portanto, a análise comparativa será realizada com base em agências e operadoras de viagens convencionais que ofereçam roteiros religiosos e agências de outras localidades fora da região do ABC especializadas neste segmento. As empresas em análise são: Praxis Viagens, Hotel Urbano, CVC, Terra Santa Viagens e a CROSS.

Se comparados com os conceitos de Conhecimento Ideológico das Instituições Religiosas, Flexibilidade na Forma de Atender e Personalização dos Serviços Turísticos que a CROSS se propõe a realizar em relação aos concorrentes, observa-se a peculiaridade destes serviços considerando que nenhuma outra empresa das analisadas oferta viagens turísticas religiosas da mesma forma, diferenciando-a das demais e gerando vantagem competitiva, uma vez que todos estes aspectos se mostraram relevantes aos clientes na pesquisa realizada para a validação do conceito do negócio. Já quanto ao quesito preço, assim como seus concorrentes diretos, a CROSS estabelece seus preços acima da média de mercado justamente pelo tipo e serviços especializados que ela oferta ao público religioso, justificando este valor adicional a ser pago pelo cliente que, por sua vez, terá um serviço que agências de viagens convencionais não oferecem.

**Tabela 1:** Análise Comparativa entre Concorrentes Diretos e Indiretos da CROSS

Pontos de Análise	CVC	Hotel Urbano	Praxis	Terra Santa	Cross
Conhecimento ideológico das Instituições Religiosas	●	●	●	●	●
Personalização dos serviços turísticos	●	●	●	●	●
Flexibilidade na Forma de Atender	●	●	●	●	●
Preço próximo ou abaixo da média de mercado	●	●	●	●	●

Fonte: Os autores

## 4. Plano operacional

O plano operacional consiste em estruturar os processos internos da organização de forma a torná-los mais dinâmicos e eficientes, abrangendo seu relacionamento com fornecedores, atendimento, vendas, recebimento, feedback do cliente e plano de expansão geográfica da empresa, visando direcionar os funcionários e auxiliá-los na otimização de seus processos de gestão.

As operações são estruturadas na sede da CROSS, localizada na Rua das Figueiras, 687 – Santo André/SP com área útil de 111 m<sup>2</sup>.

**Figura 1:** Planta Baixa da Sede da CROSS



Fonte: Os autores

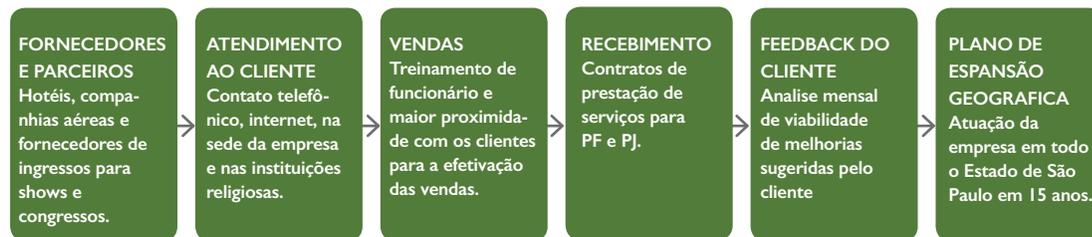
**Figura 2:** Visualização 3D da Área de Atendimento



Fonte: Os autores

O Fluxo Operacional resume de forma gráfica os processos internos da empresa. O detalhe de como cada parte do processo é estruturado se dá da seguinte forma:

Figura 3: Fluxo de Compra da Empresa



Fonte: Os Autores

#### 4.1. Fornecedores e parceiros

A CROSS possuirá parcerias com diversos hotéis de referência nos locais de destino como o Ritz Hotel (Jerusalém, Israel), Embassy Hotel Tel Aviv (Tel Aviv, Israel), Town House 62 (Vaticano, Roma) e Amália Hotel (Atenas, Grécia). As reservas de acomodações são feitas em escala por se tratar de grandes grupos a realizar as viagens, assim, conquista poder de barganha com seus fornecedores, resultando boas negociações em preços e em serviços prestados por estes hotéis. Há também parcerias com diversas companhias aéreas nacionais e internacionais, oferecendo variedade de opções ao cliente a respeito da companhia aérea que deseja viajar e conseguindo condições diferenciadas no valor das passagens. Haverá comercialização de ingressos para eventos como congressos e shows musicais gospel fornecidos por empresas como a Tickets for Fun e Sony Music Gospel.

#### 4.2. Atendimento ao cliente

O horário de atendimento da CROSS será de segunda a sábado, das 10:00 às 18:00. Será possível realizar atendimentos nas comunidades religiosas ou com os seus representantes religiosos fora deste horário mediante a um prévio agendamento.

O atendimento ao cliente é realizado por diversos canais: contato telefônico, atendimento via internet (e-mail e chat online no website da empresa) e pessoalmente no próprio escritório da CROSS ou em visitas agendadas nas instituições religiosas.

#### 4.3. Vendas

As vendas dos pacotes turísticos são realizadas pelos representantes de venda, que recebem treinamentos periódicos sobre cultura cristã e outros conhecimentos específicos a respeito das diferentes práticas das denominações religiosas. Os treinamentos, em sua maioria, serão feitos dentro da própria empresa, que enviará um supervisor ou representante comercial para cursos e workshops, e este será responsável pela disseminação das informações aos demais funcionários.

Para consolidar as vendas realizadas, o funcionário que fechar o negócio será responsável pelo relacionamento com o cliente desde a assinatura do contrato até realização da viagem dando todo o

suporte necessário a ele em eventuais alterações contratuais e no esclarecimento de dúvidas.

#### 4.4. Recebimento

Ao fechar negócio com os líderes das instituições religiosas, serão firmados contratos de prestação de serviços com a pessoa jurídica da instituição, pré-estabelecendo datas de recebimento parcial em contrato, de forma que o valor da viagem de todos os fiéis esteja totalmente pago até a data de embarque. O descumprimento dos termos do contrato, falta de pagamento nas datas estipuladas ou desistência da viagem ocasionará em devolução parcial do valor pago e multa rescisória por parte da instituição religiosa.

#### 4.5. Feedback do cliente

No retorno da viagem, o representante turístico distribuirá um pequeno questionário aos passageiros a fim de avaliar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela CROSS e, com base nas informações coletadas, desenvolver ações de melhoria no atendimento e na gestão do negócio.

Os resultados do questionário serão compilados mensalmente e encaminhados aos supervisores comercial e administrativo que analisarão os comentários e classificarão os fatores considerados por eles mais relevantes. As melhores sugestões serão passadas aos diretores, discutidas e, sendo consideradas viáveis para a melhoria nos processos da organização, serão postas em execução.

#### 4.6. Plano de expansão geográfica

A projeção de desenvolvimento da estrutura de expansão geográfica é de 15 anos, e para isso, foram estabelecidas algumas metas a serem alcançadas:

- **1º ao 5º ano:** é o período de consolidação da marca da empresa no mercado e o conhecimento das instituições religiosas do ABC a respeito dos serviços ofertados pela

CROSS. O atendimento neste período se dará apenas na sede da empresa, na cidade de Santo André e o foco da CROSS neste período está em estabelecer parcerias com grandes comunidades religiosas para que elas contratem serviços turísticos em suas filiais e que a empresa ganhe reconhecimento na região.

- **6º ao 10º ano:** a partir do sexto ano, a CROSS visa ampliar sua área de atuação no ABC com duas filiais: uma na cidade de São Bernardo do Campo, para melhor atender os clientes dos arredores da cidade como Diadema e Taboão da Serra; e outra em Mauá, atendendo também cidades como Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.
- **11º ao 15º ano:** a empresa ampliará sua estrutura com mais duas filiais: uma no centro da cidade de São Paulo e outra na região litorânea do Estado, passando a atender não apenas comunidades religiosas da região do ABC, mas também de outras regiões de São Paulo, consolidando seus serviços no mercado e se tornando uma empresa de referência no segmento turístico religioso no Estado.

### 5. Plano mercadológico

#### 5.1. Marca e slogan

Figura 4: Logomarca: CROSS Viagens Religiosas



Fonte: Os autores

A logomarca da CROSS é composta por uma cruz e uma pomba, símbolos característicos do cristianismo, representando a fé e a paz. O nome da empresa associado à sua logomarca tem como objetivo gerar identificação por parte de seu público alvo, reforçando a imagem da empresa em ofertar aos seus clientes não ape-

nas viagens a locais religiosos ou ambientes sagrados, mas experiências espirituais que sejam inesquecíveis a eles. Todos estes valores da empresa são representados pelo slogan “CROSS: Cruzando Fronteiras da Fé”.

## 5.2. Produto

Os produtos são desenvolvidos com foco no atendimento às instituições religiosas católicas e evangélicas do ABC visando principalmente promover viagens em grupo, como caravanas, equipes missionárias e excursões especializadas. Apesar deste tipo de serviço turístico ter sido desenvolvido com a finalidade de atender comunidades religiosas, a Cross também promove viagens a estes destinos para fins particulares, como férias em família e viagem a negócios, por exemplo.

Todos os destinos turísticos ofertados pela Cross estão associados à cultura cristã, sendo os principais: Israel, Itália, Portugal, Turquia, Grécia e Egito como destinos internacionais e Aparecida do Norte (SP), Juazeiro do Norte (CE), Nova Trento (SC) como destinos nacionais. Além das viagens, a Cross também ofertará serviços de transporte, estadia e demais suportes a eventos religiosos como congressos, retiros espirituais e shows de bandas musicais, pois segundo pesquisa quantitativa realizada para a validação do conceito, tais eventos representam cerca de 60% das atividades promovidas pelas instituições religiosas do ABC e, portanto, evidenciam ser relevantes na composição dos produtos ofertados pela empresa.

A Cross subdivide seus pacotes de viagem em três categorias que se distinguem entre si conforme os recursos adicionais solicitados pelo cliente e o grau de personalização exigido por ele na viagem, sendo classificados da seguinte forma:

Figura 5: Categorias dos Serviços Ofertados pela CROSS

### OURO

- Guias especializados da CROSS e assistência 24 horas
- Passagens aéreas flexíveis e remarcação de horários
- Ônibus privativo de luxo
- Seguro de viagem
- Acomodação single ou dupla (a pedido do cliente) em hotéis 5 estrelas com café da manhã, almoço e jantar inclusos
- Serviços acessórios como refeições extras e telefonemas nos hotéis, excesso de bagagem e gorjetas já inclusos.

### PRATA

- Guias especializados da CROSS e assistência 24 horas
- Transportes e ingressos inclusos em todos os pontos turísticos visitados
- Seguro de Viagem
- Passagens aéreas econômicas
- Hotéis 4 estrelas com café da manhã e jantar inclusos
- Translados de saída e chegada aos aeroportos e aos pontos turísticos visitados

### BRONZE

- Guias especializados da CROSS e assistência 24 horas.
- Transporte aos pontos turísticos visitados.
- Seguro de viagem.
- Kit CROSS contendo crachá de identificação, roteiro, programação e informações gerais de viagem.
- Serviços adicionais cobrados de forma avulsa.
- Acomodação simples.

Fonte: Os autores

## 5.3. Preço

Com base no posicionamento de mercado, o preço foi estabelecido por meio da média de preços de seus concorrentes diretos e indiretos com um acréscimo de 20% sobre estes valores, justificado pelos serviços especializados prestados pela CROSS.

Tabela 2: Precificação de Viagens da CROSS

Destinos internacionais	CVC	Hotel Urbano	Praxis	Terra Santa	Média de Preços por Destino	Acréscimo de 20%	Cross
Israel	R\$ 5.473,95	R\$ 4.999,00	R\$ 6.948,09	R\$ 7.184,13	R\$ 6.151,29	R\$ 1.230,26	R\$ 7.381,55
Itália	R\$ 6.153,88	R\$ 6.072,20	R\$ 7.949,06	...	R\$ 6.725,05	R\$ 1.345,01	R\$ 8.070,06
Portugal	R\$ 4.786,88	R\$ 4.215,86	R\$ 5.863,33	...	R\$ 4.995,36	R\$ 991,07	R\$ 5.946,43
Turquia	R\$ 6.787,42	R\$ 6.167,90	R\$ 7.672,93	R\$ 8.236,74	R\$ 7.216,25	R\$ 1.443,25	R\$ 8.659,50
Grécia	R\$ 7.149,09	R\$ 6.803,56	R\$ 8.857,40	R\$ 8.712,00	R\$ 7.880,51	R\$ 1.567,10	R\$ 9.456,62
Média geral de preços	R\$ 6.070,24	R\$ 5.651,70	R\$ 7.458,16	R\$ 8.044,29	R\$ 6.585,69	R\$ 1.317,14	R\$ 7.902,83

Fonte: Os autores

Todos os preços dos pacotes internacionais incluem: 8 dias de viagem com passagem aérea ida e volta com traslado, acomodação em hotéis 4 estrelas próximos aos pontos turísticos do país, 3 refeições por dia e city tour.

Os preços para destinos religiosos dentro do país normalmente ficam entre R\$ 1300,00 a R\$ 2500,00 levando em consideração uma viagem com acomodação em hotéis da região durante cinco dias e passagens aéreas de ida e volta, a média de preços praticados pela CROSS nessa modalidade de viagem é de R\$ 1800,00. Já os destinos que não exigem transporte aéreo ficam na faixa de R\$ 800,00 a R\$ 2000,00 e a média de viagens é de R\$ 1300,00.

Os preços praticados pela são ligeiramente mais altos que o dos concorrentes em alguns destinos devido à entrega de seus serviços especializados ao público religioso, porém ponderado de maneira que se mantenha o valor agregado ao cliente pela forma diferenciada como o serviço é prestado.

## 5.4. Praça

A sede da CROSS está localizada na região do ABC paulista em um bairro nobre da cidade de Santo André. A localização da empresa é justificada pelo poder aquisitivo da população e pela alta concentração de instituições religiosas católicas e evangélicas de grande potencial de consumo na região.

A acessibilidade e facilidade de locomoção para outras cidades da região também foram fatores relevantes na decisão da localização da empresa, sobretudo, pensando no bem-estar dos clientes e funcionários da CROSS.

A prestação de serviços no ramo de viagens religiosas na região é praticamente nula. Os concorrentes indiretos existentes têm seus serviços voltados a intercâmbios culturais ou viagens a lazer. Portanto, a CROSS, com uma proposta inovadora ao mercado de turismo religioso, estimula grande atratividade para este tipo de negócio na região.

## 5.5. Promoção

A estratégia de promoção da CROSS baseia-se na premissa de que, se o líder da instituição religiosa for impactado pela ideia de conduzir seu grupo a uma nova experiência espiritual por meio de uma viagem, ele mesmo se encarregará naturalmente de divulgar os serviços da empresa aos seus fiéis

e a outras comunidades que ele tenha contato, gerando uma cadeia de divulgação da marca e dos serviços turísticos ofertados pela empresa, principalmente se o serviço for bem executado.

Para gerar este efeito entre o público cristão, a CROSS adotará dois tipos de ações de promoção: a ação de lançamento e a ação de manutenção da marca.

- Ação de Lançamento:** Em seu lançamento, a CROSS estará presente em renomadas feiras religiosas do Estado de São Paulo que possuem grande visibilidade no ramo e ocorrem anualmente: a ExpoCatólica e a ExpoCristã. Para divulgar os serviços da empresa, contará com uma estrutura composta por telões de conteúdo multimídia, sala de cinema com exposição de vídeos de destinos religiosos, catálogos com informações relativas aos serviços turísticos ofertados pela empresa, folders e brindes para os visitantes das feiras. Também como forma de despertar o interesse e curiosidade dos visitantes e diferenciar-se de outras empresas, a empresa contratará atores que percorrerão as feiras trajados com vestimentas características dos locais que a empresa fornece viagens, conversando com os visitantes das feiras e enaltecendo os diferenciais da CROSS quanto a prestação de seus serviços turísticos.

- Ação de Manutenção:** Como ação de manutenção da marca, a CROSS terá seu website contendo informações a respeito das viagens e relação de preços dos pacotes, vídeos a respeito dos diferentes destinos que a empresa oferece e um canal de atendimento para clientes que queiram expor suas dúvidas, reclamações ou elogios. A CROSS também contará com material de comunicação como *flyers*, cartões de visita, exposição em outdoors próximos a grandes instituições religiosas e pastas de apresentação da empresa para os representantes e líderes das comunidades religiosas. A divulgação impressa também será realizada mensalmente em renomadas revistas religiosas como Brasil Cristão, Eclésia, Ultimato e Arautos do Evangelho. A CROSS também utilizará recursos via internet para a divulgação da empresa: a ferramenta *Google Adwords*, que consiste em links patrocinados para que anunciantes encontrem seu público na rede de pesquisa do Google, sendo esta uma estratégia de baixo custo em que se paga pelo clique do usuário. Desse modo, sempre que alguém procurar algo no Google relacionado a viagens de cunho religioso, a CROSS estará na primeira página de pesquisa.

**Figura 6:** Projeção 3D dos Stands da CROSS nas Feiras Religiosas

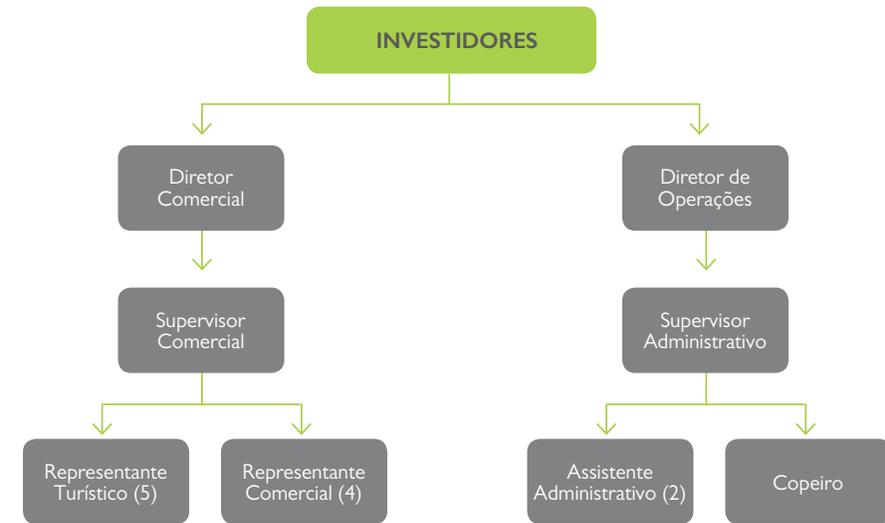


Fonte: Os autores

## 6. Plano Organizacional

A estrutura organizacional da CROSS ao final dos cinco anos será composta por 16 funcionários separados por dois departamentos: o departamento de operações, responsável pela gestão financeira, contábil e administrativa da empresa, e o departamento comercial, responsável pelo controle de vendas, estratégias de marketing e treinamento dos colaboradores.

**Figura 7:** Estrutura Organizacional da CROSS ao Final dos Cinco Primeiros Anos



Fontes: Os autores

### 6.1. Descrição de funções

As funções de cada colaborador da CROSS são descritas da seguinte forma:

- Diretor Comercial:** É responsável por toda a estrutura de vendas e estratégia comercial da empresa, também coordena as ações de marketing e o lançamento de novos produtos e serviços. Estabelece metas com base nos indicadores do setor e realiza o planejamento dos treinamentos dos colaboradores.
- Supervisor Comercial:** Supervisiona e acompanha o desempenho da equipe de vendas. Também é responsável pelo direcionamento de toda a área ao alcance dos objetivos estabelecidos pela estratégia da diretoria comercial.
- Representante Turístico:** Acompanha os clientes durante toda a viagem contextualizando-os a respeito da cultura e os costumes do destino visitado, sendo o intermediador entre a CROSS e as comunidades religiosas em todo o suporte necessário na viagem.
- Representante Comercial:** Responsável pelo relacionamento com o cliente PF e PJ e a oferta dos serviços turísticos que mais se adequam ao seu perfil de consumo, esclarecendo suas dúvidas e personalizando o atendimento conforme suas ideologias religiosas.
- Diretor de Operações:** Responsável pela gestão, planejamento financeiro e contábil da CROSS. Desenvolve e acompanha o planejamento orçamentário, a análise de riscos para investimentos, gestão de custos e despesas, implantação de melhorias dos processos internos e analisa os indicadores financeiros da empresa para a tomada de decisões estratégicas.

- **Supervisor Administrativo:** Responsável pela gestão e supervisão das operações em tesouraria, contas a pagar e receber, análise de relatórios gerenciais e contábeis, gestão de fluxo de caixa e orientação da equipe operacional quanto à rotina de trabalho.
- **Assistente Administrativo:** Presta suporte ao supervisor administrativo quanto à rotina de pagamentos, cobrança de devedores e negociação com fornecedores.
- **Copeiro:** Responsável pela limpeza geral do ambiente e serviços de copa.

## 6.2. Headcount

Com base no crescimento para os próximos cinco anos, o headcount da empresa será formado da seguinte maneira:

**Tabela 3:** Headcount dos Próximos Cinco Anos

Cargo	Primeiro Ano	Segundo Ano	Terceiro Ano	Quarto Ano	Quinto Ano
<b>Departamento Comercial</b>					
Diretor Comercial	1	1	1	1	1
Supervisor Comercial	0	0	1	1	1
Representante Turístico	3	3	3	4	5
Representante Comercial	2	2	2	3	4
<b>Departamento De Operações</b>					
Diretor de Operações	1	1	1	1	1
Supervisor Administrativo	0	0	1	1	1
Assistente Administrativo	1	1	1	1	2
Copeiro	1	1	1	1	1
<b>Total de Funcionários</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>16</b>

Fonte: Os autores

Como observado na tabela, a evolução do quadro de funcionários dentro dos cinco primeiros anos de constituição da empresa é de 78% devido ao crescimento da demanda pelos serviços da CROSS.

## 6.3. Salários e benefícios

Conforme convenção coletiva do sindicato da categoria, o SINDETUR – Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de São Paulo, a CROSS fornece aos seus colaboradores vale transporte integral e cesta básica no valor de R\$ 160,00. A CROSS ainda oferece como benefícios adicionais não contemplados em acordo coletivo vale refeição no valor de R\$ 20,00 por dia e auxílio de plano de saúde de R\$ 120,00 mensais (Amil Blue). Além destes benefícios, a empresa fornece ajuda de custo aos representantes turísticos que acompanham os clientes na viagem e custeio total de despesas com acomodação, alimentação e transporte.

**Tabela 4:** Salários, Benefícios e Encargos Trabalhistas

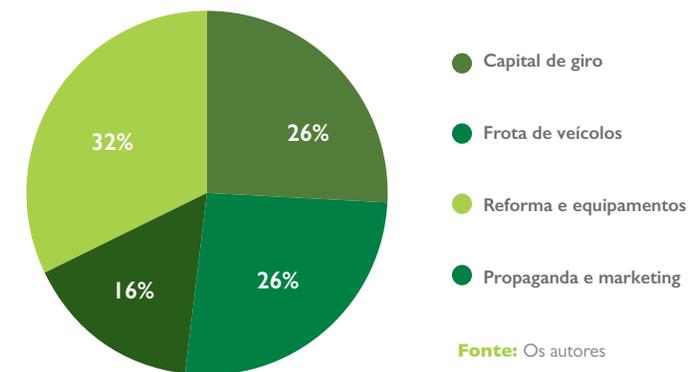
	Primeiro ano	Segundo ano	Terceiro ano	Quarto ano	Quinto ano
<b>Salários (Incluindo I3º)</b>	R\$ 255.140,88	R\$ 328.241,04	R\$ 455.895,96	R\$ 575.326,20	R\$ 737.337,24
<b>Encargos Trabalhistas</b>	R\$ 104.490,00	R\$ 257.550,00	R\$ 357.714,00	R\$ 451.452,00	R\$ 578.544,00
<b>Benefício</b>	R\$ 114.192,00	R\$ 123.318,00	R\$ 159.874,00	R\$ 212.758,00	R\$ 250.432,00

Fonte: Os autores

## 7. Plano financeiro

O investimento inicial para a abertura da CROSS é de R\$ 570.150,00. A composição deste investimento é de 26% de capital de giro, 16% com frota de veículos, 26% de propaganda e marketing e 32% com gastos em reforma, equipamentos e com o processo de abertura da empresa.

**Gráfico 6:** Composição do Investimento Inicial



### 7.1. Demonstração de resultados

Com base nas vendas estimadas para os próximos cinco anos, a demonstração do cenário mais provável é apresentada a seguir:

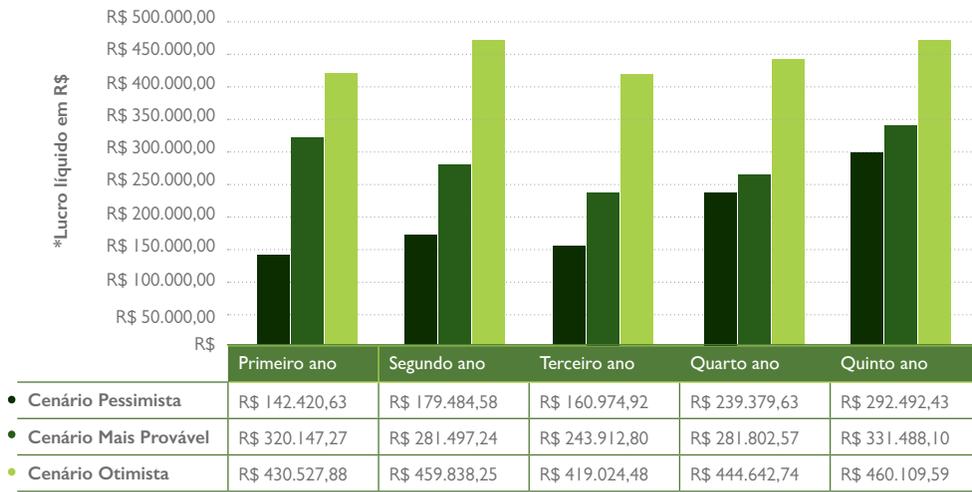
**Tabela 5:** DRE: Resumo dos Cinco Anos no Cenário Mais Provável

<b>Demonstração do Resultado do Exercício – Resumo dos Cinco Anos (Cenário Mais Provável)</b>					
	Primeiro ano	Segundo ano	Terceiro Ano	Quarto Ano	Quinto Ano
Receita Bruta	R\$ 3.460.805,99	R\$ 3.876.327,53	R\$ 4.775.912,27	R\$ 5.034.105,69	R\$ 5.611.663,61
(-) Deduções e Abatimentos	R\$ 583.145,81	R\$ 335.302,33	R\$ 413.116,41	R\$ 435.450,14	R\$ 485.408,90
Receita Operacional Líquida	R\$ 2.877.660,18	R\$ 3.541.025,20	R\$ 4.362.795,86	R\$ 4.598.655,55	R\$ 5.126.254,71
(-) Custo dos Serviços Prestados	R\$ 1.730.403,00	R\$ 1.860.637,21	R\$ 2.387.956,14	R\$ 2.265.347,56	R\$ 2.300.782,08
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 1.147.257,19</b>	<b>R\$ 1.680.387,21</b>	<b>R\$ 1.974.839,72</b>	<b>R\$ 2.333.307,99</b>	<b>R\$ 2.825.472,63</b>
(-) Despesas Administrativas	R\$ 139.260,00	R\$ 164.040,00	R\$ 171.480,00	R\$ 188.597,00	R\$ 196.396,80
(-) Despesas Operacionais	R\$ 184.625,64	R\$ 243.018,36	R\$ 372.772,16	R\$ 402.984,84	R\$ 527.373,32
(-) Despesas Comerciais	R\$ 366.018,30	R\$ 553.031,32	R\$ 716.498,24	R\$ 952.369,90	R\$ 1.194.236,48
<b>LAIR</b>	<b>R\$ 457.353,25</b>	<b>R\$ 720.298,31</b>	<b>R\$ 714.161,32</b>	<b>R\$ 789.356,25</b>	<b>R\$ 907.466,03</b>
(-) IRPJ	...	R\$ 198.556,23	R\$ 228.168,18	R\$ 241.798,89	R\$ 272.295,84
(-) CSLL	...	R\$ 119.603,16	R\$ 137.546,28	R\$ 144.982,26	R\$ 161.615,76
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 457.353,25</b>	<b>R\$ 402.138,92</b>	<b>R\$ 348.446,86</b>	<b>R\$ 402.575,10</b>	<b>R\$ 473.554,43</b>
Distribuição de Lucro aos investidores (30%)	R\$ 137.205,97	R\$ 120.641,68	R\$ 104.534,06	R\$ 120.772,53	R\$ 142.066,33
<b>Resultado</b>	<b>R\$ 320.147,27</b>	<b>R\$ 281.497,24</b>	<b>R\$ 243.912,80</b>	<b>R\$ 281.802,57</b>	<b>R\$ 331.488,10</b>

Fonte: Os autores

A evolução dos lucros nos cinco primeiros anos da empresa mostrou-se favorável em todos os cenários. Mesmo no cenário pessimista, que representa apenas 30% da média de viagens vendidas no mercado, a CROSS apresentou lucratividade desde o primeiro ano. Estes dados serão apresentados de forma mais evidente por meio da análise do gráfico de evolução do lucro da empresa e de seus indicadores financeiros.

**Gráfico 7:** Evolução dos Resultados da CROSS nos Três Cenários

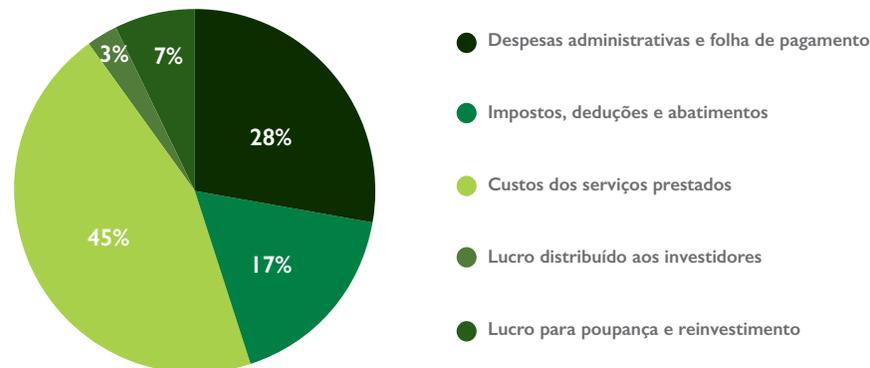


Fonte: Os autores

## 7.2. Composição da receita

A receita obtida pela CROSS na venda de seus serviços turísticos é composta pelos cenários descritos no gráfico.

**Gráfico 8:** Composição da Receita de Vendas



Fonte: Os autores

## 7.3. Indicadores financeiros

A taxa aplicada para o cálculo dos indicadores financeiros é de 15% ao ano, considerando a variação média da taxa dos cinco anos nos três cenários. É com base nessa taxa que são calculados o VPL (Valor Presente Líquido) e Payback. Também serão calculados a TIR (Taxa Interna de Retorno) e o ILL (Índice de Lucratividade Líquida).

**Tabela 6:** Análise dos Indicadores Financeiros nos Três Cenários

Indicadores	Cenário Pessimista	Cenário mais provável	Cenário Otimista
CAPM	18,66%		
TIR	19,95%	42,73%	71,89%
VPL	R\$ 444.602,19	R\$ 888.697,98	R\$ 1.643.992,94
Payback	4 anos e 1 mês	2 anos e 2 meses	1 ano e 5 meses
ILL	1,14	1,71	2,60

Fonte: Os autores

Analisando estes indicadores, observa-se que a CROSS é economicamente viável e apresenta rentabilidade em todos os cenários. A Taxa Interna de Retorno do investimento é superior ao Custo do Capital (CAPM) até mesmo no cenário pessimista, que possui TIR de 19,95% contra CAPM de 18,66%. Seu VPL é superior ao investimento inicial, apresentando saldo positivo a partir de R\$ 444.602,19 no cenário pessimista até R\$ 1.643.992,94 no cenário otimista.

No cenário mais provável, o valor total do capital investido inicialmente possui retorno em dois anos e dois meses, no cenário pessimista em 4 anos e 1 mês e no otimista em 1 ano e 5 meses, indicado pelo payback.

O Índice de Lucratividade Líquida (ILL) apresenta um retorno de R\$ 0,14 centavos a cada real investido no cenário pessimista, R\$ 0,71 centavos cada real investido no cenário mais provável e R\$ 1,60 a cada real investido no cenário otimista.

Portanto, se analisada por tais índices financeiros, a CROSS indica resultados satisfatórios para os próximos cinco anos, baixo risco e uma sólida projeção de crescimento.

## 8. Análise de riscos operacionais

Foram classificados dez riscos relacionados à prestação de serviços turísticos da CROSS e suas respectivas ações para reduzir a probabilidade deles ocorrerem.

### 8.1. Inadimplências dos clientes

A fim de evitar risco de inadimplência, a CROSS adota uma política de que a viagem só será realizada após seu pagamento completo, sendo pré-estabelecido em contrato. A desistência da viagem ou atraso no pagamento por parte do cliente incidirá em multa rescisória e devolução parcial do valor já pago. Em casos de viagens realizadas em grupos ou caravanas, o contrato será firmado com a pessoa jurídica da instituição, os pagamentos serão feitos pela própria instituição em nome de todos os seus membros que realizarão a viagem.

### 8.2. Representantes turísticos absentes na viagem

Há o risco de que, por motivos de saúde ou alguma outra eventualidade, os representantes turísticos não compareçam no dia da viagem, prejudicando o atendimento e a prestação dos serviços. Para

mitigar este risco, a CROSS operará com escalas, de forma que sempre haja um funcionário vago na data de embarque da viagem de outro funcionário. Assim, caso haja qualquer contratempo, haverá outro disponível para acompanhar os clientes durante a viagem e fornecer um serviço turístico de qualidade.

### 8.3. Restrições internacionais

A CROSS pode perder grandes negócios caso haja dissolução de acordos internacionais ou mudanças na política entre os países que restrinjam a entrada de turistas.

A empresa desenvolverá em suas estratégias de marketing opções com alternativas de viagens aos clientes para que, caso haja restrições políticas na entrada de turistas no país de sua escolha, eles possam ser convencidos a realizar a viagem a outro país com uma experiência espiritual semelhante à sua primeira opção, sem afetar a experiência religiosa que ele deseja viver.

### 8.3. Furto ou extravio de bens pessoais

Para diminuir o risco de furto ou extravio, a CROSS inclui, sob autorização contratual do cliente, um seguro contra roubo, furto ou extravio nos custos de viagem, de forma que o cliente seja ressarcido caso haja alguma eventualidade neste aspecto. Também é obrigatório que todos os clientes, antes do embarque, relacionem seus itens pessoais levados na viagem em um formulário fornecido pelo representante turístico que os acompanharão. Este ficará sob custódia da empresa.

### 8.4. Acidentes de transporte

Em caso de acidentes de transporte aéreo, rodoviário ou ferroviário, será fornecido obrigatoriamente a todos os passageiros um seguro de viagem com cobertura de acidentes pessoais. Toda a assistência necessária será prestada junto à empresa de transporte contratada na viagem. Também haverá prestação de serviços de intermediação entre a seguradora, a empresa fornecedora do transporte e o cliente ou seus familiares.

### 8.5. Variação cambial

Para amenizar o risco da variação cambial em relação aos preços dos serviços contratados em outros países sobre os custos da viagem, foram criadas parcerias com companhias aéreas internacionais, que realizam o bloqueio do valor das passagens como forma de proteção contra oscilações inesperadas nos preços devido à variação cambial.

Outra forma é estabelecer contratualmente com os clientes o reajuste do preço da viagem baseado na oscilação cambial na última parcela a ser paga antes da prestação do serviço.

### 8.6. Divergências culturais

Devido às diversas diferenças culturais existentes entre os países de destino, a CROSS fornecerá aos passageiros no momento do embarque material informativo sobre os costumes e hábitos específicos da região a ser visitada a fim de evitar constrangimentos ao cliente durante a viagem. O representante turístico será responsável em conscientizar os passageiros a respeito do que é ou não apropriado culturalmente naquele local.

### 8.8. Protestos e calamidades públicas

Em caso de protestos ou calamidades públicas como atentados terroristas e desastres naturais, o representante turístico presente na viagem deverá entrar em contato imediatamente com a sede da empresa em Santo André informando o ocorrido. A CROSS se encarregará em tomar todas as providências necessárias para preservar a segurança dos passageiros como contatar o consulado brasileiro no local de destino e, se possível, antecipar o retorno dos clientes ao Brasil.

### 8.9. Problemas de saúde com o cliente

A CROSS prestará todo o suporte necessário aos passageiros que, em algum momento da viagem, tiverem problemas de saúde. Eles serão encaminhados aos hospitais mais próximos e terão o acompanhamento do representante

turístico. Em casos mais graves a empresa se responsabilizará pela antecipação do retorno do passageiro ao Brasil, auxiliando o cliente em atendimentos hospitalares antes, durante e depois do embarque.

### 8.10 Conflitos entre passageiros

O representante turístico será responsável por amenizar possíveis conflitos entre passageiros, considerando que este tipo de situação pode comprometer a experiência do cliente durante a viagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL ECONÔMICO. **Indústria do Turismo não vê crise e mantém crescimento.** Conteúdo disponível no site: <http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/nprint/126093.html>. Acessado em 05/02/2014.

CARLOS, A. S.; JOSÉ, R. M. **O Modelo CAPM.** Conteúdo disponível no site: <http://avaliacao-deempresa.com.br/adm/uploads/106pdfO-Modelo-CAPM.pdf>. Acessado em 26/04/2014.

CEDE – Centro de Estudos sobre Desigualdade e Desenvolvimento. **Consumo e Critérios de Classificação Socioeconômica: Um Estudo Aplicado à Pesquisa de Orçamentos Familiares.** Conteúdo disponível no site: <http://www.proac.uff.br/cede/sites/default/files/TD75.pdf>. Acessado em 06/02/2013.

CVC. **Divulgação de Resultados 2013.** Conteúdo disponível no site: [http://ri.cvc.com.br/cvc/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49572](http://ri.cvc.com.br/cvc/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49572). Acessado em 05/02/2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO/ SEBRAE. **A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015.** Conteúdo disponível no site: [\[-do-varejo/Estudo%20Comercio%20e%20Servico%20CNC.pdf\]\(#\). Acessado em 05/02/2014.](http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/gestao-do-varejo/observatorio-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

DAMODARAN ONLINE. **Betas by Sector.** Conteúdo disponível no site: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html). Acessado em 23/04/2014.

DIÁRIO DO GRANDE ABC. **Comunidade evangélica cresce 35,6% na região.** Conteúdo disponível no site: <http://www.dgabc.com.br/Noticia/44279/comunidade-evangelica-cresce-35-6-na-regiao?referencia=buscas-lista>. Acessado em 05/02/2014.

ECONOMIA E NEGÓCIOS. **Turismo religioso estimula economia de mais de 300 cidades do país.** Conteúdo disponível no site: <http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/09/turismo-religioso-estimula-economia-de-mais-de-300-cidades-do-pais.html>. Acessado em 03/02/2014.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Classe C é a única que continua a crescer.** Conteúdo disponível no site: <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2011/06/935502-classe-c-e-a-unica-que-continua-a-crescer-aponta-fgv.shtml>. Acessado em 06/02/2014.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/ CENTRO DE POLÍTICAS SOCIAIS. **Qual a faixa de renda familiar das classes?** Conteúdo disponível no site: <http://cps.fgv.br/en/node/3999>. Acessado em 06/02/2013.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/ CENTRO DE POLÍTICAS SOCIAIS. **Novo mapa das religiões.** Conteúdo disponível no site: [http://www.cps.fgv.br/cps/bd/rel3/REN\\_texto\\_FGV\\_CPS\\_Neri.pdf](http://www.cps.fgv.br/cps/bd/rel3/REN_texto_FGV_CPS_Neri.pdf). Acessado em 06/02/2014.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010: Características da População e dos Domicílios.** Conteúdo disponível no site: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/93/cd\\_2010\\_caracteristicas\\_populacao\\_domicilios.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/93/cd_2010_caracteristicas_populacao_domicilios.pdf). Acessado em 05/02/2014.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010: número de católicos cai e aumenta o de evangélicos, espíritas e sem religião.** Conteúdo disponível no site: <http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?busca=1&id=3&idnoticia=2170&view=noticia>. Acessado em 06/02/2014.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Brasil e Israel assinam acordo para impulsionar turismo bilateral.** Conteúdo disponível no site: [http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20091111.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20091111.html). Acessado em 05/02/2014.

MINISTÉRIO DO TURISMO/FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Plano Nacional do Turismo – 2013 a 2016.** Conteúdo disponível no site: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/downloads\\_plano\\_nacional/PNT\\_-\\_2013\\_2016.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/plano_nacional/downloads_plano_nacional/PNT_-_2013_2016.pdf). Acessado em 05/02/2014.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo no Brasil (2011-2014).** Conteúdo disponível no site: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/noticias/todas\\_noticias/Noticias\\_download/Turismo\\_no\\_Brasil\\_2011\\_-\\_2014.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/noticias/todas_noticias/Noticias_download/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014.pdf). Acessado em 05/02/2014.

MINISTÉRIO DO TURISMO/FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. PACET- **Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo 2013.** Conteúdo disponível no site: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/noticias/todas\\_noticias/Noticias\\_download/PACET\\_Apresentaxo.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/noticias/todas_noticias/Noticias_download/PACET_Apresentaxo.pdf). Acessado em 05/02/2014.

PORTAL BRASIL. **Cidades-polo do turismo religioso no Brasil vão receber investimentos.** Conteúdo disponível no site: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2013/09/cidades-polo-do-turismo-religioso-no-brasil-vo-receber-investimentos>. Acessado em 03/02/2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Turismo no**

**Brasil.** Conteúdo disponível no site: <http://www.sebrae.com.br/setor/turismo/o-setor/turismo-no-brasil/>. Acessado em 05/02/2014.

SETETUR – Sindicato da Categoria Profissional dos Empregados e de Trabalhadores em Empresas de Turismo no Estado de São Paulo; SINDETUR – Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo. **Convenção Coletiva de Trabalho 2013/2015.** Conteúdo disponível no site: <http://www.sindetursp.com.br/frame11.htm>. Acessado em 12/04/2014.

TURISMO E VIAGEM. **Associação espera crescimento de 7,3% do turismo no Brasil em 2013.** Conteúdo disponível no site: <http://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2013/09/associacao-espera-crescimento-de-73-no-turismo-no-brasil-em-2013.html>. Acessado em 03/02/2014.

UOL ECONOMIA. **Dobra intensão de viagem da nova classe média brasileira até junho de 2014.** Conteúdo disponível no site: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/01/02/dobra-intencao-de-viagem-dos-brasileiros-com-renda-ate-r-2100.htm>. Acessado em 05/02/2014.

VEJA. O IBGE e a religião – **Cristãos são 86,8% do Brasil; católicos caem para 64,6%; evangélicos já são 22,2%.** Conteúdo disponível no site: <http://veja.abril.com.br/blog/reinaldo/geral/o-ibge-e-a-religiao-%E2%80%93-cristaos-sao-868-do-brasil-catolicos-caem-para-646-evangelicos-ja-sao-222/>. Acessado em 06/02/2014.



Da esquerda para a direita:  
Thomas Guzman  
Murillo Fiaschi  
Ligia Candido  
Marcone Ferreira de Queiroz  
Francielle Barbosa Siqueira  
Vinicius Ambrósio

> Alunos do 7º Ciclo do curso de Administração de Empresas da Strong ESAGS – Unidade ABC

## ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

## Diagnóstico e Análise Organizacional - Super ABC

### 1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo, o estudo das principais práticas administrativas utilizadas em relação à teoria aprendida na graduação até o presente momento. A empresa analisada, a Super ABC, atua como distribuidora de materiais para construção para pequenas lojas especializadas neste segmento.

O trabalho abrange os aspectos de mercado, vendas, recursos humanos, finanças e logística por meio de dados obtidos em entrevistas, questionários entregues aos funcionários e clientes e dados sobre o mercado.

A empresa atua no mercado de construção civil, este que no Brasil está em aquecimento e tem a projeção de crescer 4,5 % em 2014, segundo a Associação Brasileira de Materiais de Construção (ABRAMAT). Foram realizadas análises dos ambientes internos e externos da empresa e com base nestes dados foi possível oferecer sugestões de melhorias para que a empresa acompanhe o crescimento do mercado em que atua.

### 2. Histórico

A Super ABC Distribuidora é uma empresa familiar fundada em 2003 e seu principal foco é distribuir materiais de construção para as lojas especializadas neste segmento. A empresa está localizada na cidade de Santo André – SP. Sua sede possui uma área de 2.800m, emprega diretamente 58 pessoas, entre funcionários e representantes comerciais.

### 3. Método do diagnóstico

As organizações se definem em torno de objetivos. No entanto, para alcançá-los, suas atividades devem seguir determinada ordem ou padrão, ou seja, devem seguir um plano. Procurou-se identificar com este estudo, as dificuldades e facilidades que a empresa Super

ABC encontra em relação a todas as áreas da administração e ambiente externo. Para realizar o diagnóstico da organização, dados secundários foram levantados, questionários e roteiros de entrevistas foram elaborados com base na literatura acadêmica, os quais são detalhados a seguir.

Com base em sites especializados da internet, buscou-se informações sobre o setor e quais as expectativas para os próximos anos. Mediante entrevista realizada com o gestor, foram analisados quais os principais concorrentes da empresa e com base em entrevistas realizadas por telefone, analisaram-se os sete concorrentes diretos. Foram comparados quais os pontos fortes e as fraquezas destas empresas no mercado, em relação à Super ABC.

Por intermédio dos estudos de Porter, foi realizada uma pesquisa com base nas informações dos dirigentes, analisando quais as cinco forças competitivas da indústria e qual a estratégia competitiva da empresa e também com a ferramenta SWOT, analisou-se as fraquezas, os pontos fortes, as oportunidades e as ameaças da empresa.

Com o intuito de apresentar a situação atual e de diagnosticar o setor de vendas da empresa, foi utilizada pesquisas com base documental, por meio de relatórios e documentos internos. Verificaram-se informações sobre o volume, intensidade e periodicidade das vendas da empresa. Foi utilizado o método de pesquisa de campo, onde foi efetuada uma entrevista com o gestor da área, com o objetivo de verificar quais as estratégias de vendas que a empresa possui e qual a desenvoltura do departamento mediante as oscilações do mercado e da economia brasileira. Realizou-se por intermédio de dados internos e com base na análise de *Pareto*, quais os cinco representantes com maior faturamento, quais os clientes mais rentáveis e quais se encontram inativos por falta de atendimento.

Por tratar-se de uma distribuidora, a logística basicamente é o principal serviço oferecido pela empresa. Portanto utilizou-se o método de observação e entrevista, com o objetivo estimular a reflexão do gestor para a solução de falhas ou otimização de etapas do processo, que acabam passando despercebidas com a rotina da operação.

Por meio de observações realizadas na empresa, foram analisados quais os principais processos que os funcionários deste setor utilizam para coordenar suas funções e tarefas. Com base em uma entrevista realizada com a diretora financeira, foram obtidas informações sobre como é realizado o controle financeiro.

De acordo com documentos internos, foram realizados cálculos com o objetivo de encontrar índices de margens de contribuição dos produtos, o ponto de equilíbrio, os índices de rentabilidade da empresa, para constatar se a mesma é financeiramente rentável e se terá condições de manter-se lucrativa no futuro.

Para apresentar e diagnosticar a gestão de pessoas na empresa Super ABC, utilizou-se pesquisas de caráter documental, onde foram utilizados dados internos da empresa no âmbito de recursos humanos; bibliográfica, onde se buscou o auxílio às teorias da administração para nortear tais análises; pesquisa de campo, mediante um questionário que foi entregue a vinte e seis funcionários da empresa, onde foram coletadas informações com base na experiência dos mesmos e de suas relações interpessoais entre os colaboradores e seus líderes, as suas opiniões a respeito do clima organizacional e sua satisfação com a empresa.

Realizou-se também entrevista com os gestores de cada setor, com perguntas voltadas à captação de informações sobre seus estilos de liderança, quais os métodos utilizados para recrutamento e seleção de candidatos, orientação, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração.

Por meio de um questionário entregue apenas às tele vendas, procurou-se analisar quais os fatores que influenciam a motivação destes profissionais diante das campanhas de incentivos de vendas que são realizadas pela empresa.

### 4. Análise de mercado

A empresa atua no setor de construção civil, focado em oferecer materiais elétricos, hidráulicos, ferragens e ferramentas às lojas de materiais para construção, dentro do estado de São Paulo. O critério de segmentação comportamental utilizado pela Super ABC se baseia nas

características do comportamento de compra do cliente. Neste caso, a Super ABC se especializa em oferecer materiais para construção de alto giro de estoque a pequenas empresas, devido ao fato de não possuírem condições financeiras e nem espaço físico para armazenagem de grande volume de produtos.

As compras de materiais para construção seguirão aquecidas durante o ano de 2014 e devem ajudar a indústria e o comércio a crescer 4,5% segundo projeção do setor. Com isso, deve movimentar R\$ 255 bilhões e ajudar a levantar o Produto Interno Bruto (PIB), que teve expansão de apenas 1% em 2012 e de 2,3% no ano passado, segundo projeções do mercado compiladas pelo boletim Focus (relatório online publicado semanalmente), do Banco Central (BC). Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Material de Construção (ABRAMAT), a expectativa é que as vendas do varejo avancem 6%.

#### 4.1 Modelo das cinco forças competitivas de Porter

O modelo das cinco forças de Porter permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos.

##### Poder de barganha dos clientes

A empresa atua em um mercado altamente competitivo, onde os clientes têm o poder de influenciar o setor ao demandar maior qualidade ou mais serviços. Apesar de serem muitos, os clientes podem provocar a diminuição dos preços, à custa da rentabilidade da indústria, já que percebem que os custos de mudança de fornecedor são baixos; são poucos afetados pela qualidade dos produtos ofertados e os produtos adquiridos são diferenciáveis, ou seja, podem ser facilmente substituídos por outros de outras empresas. Os clientes podem também optar em serem distribuidores dos mesmos produtos, constituindo uma ameaça de integração vertical. Além disto, podem exigir maior qualidade e nível de serviço, no que se diz respeito à agilidade na entrega dos pedidos, atendimento e pós venda.

**Poder de barganha dos fornecedores**

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado, ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços.

**Ameaça de novos entrantes**

As barreiras à entrada de novos concorrentes são muitas, aumentando a rentabilidade da indústria. Uma das barreiras que limitam a possibilidade de entrada é a existência de economias de escala, já que são necessários altos investimentos em estoque, contratação de mão de obra e instalações.

É preciso ter produtos com melhores preços ou qualidade superior aos existentes para que o novo entrante possa vencer a lealdade dos consumidores com as empresas instaladas. É necessário ter conhecimento para acessar os canais de distribuição para aquisição de produtos e clientes potenciais.

**Ameaça de produtos substitutos**

Como a distribuição materiais para construção é a principal atuação da Super ABC, existem alguns fabricantes que distribuem seus próprios produtos aos clientes da indústria, interferindo assim, na atratividade do setor, pois conseguem vender com preços bem mais baixos, fazendo com que os atacadistas não tenham condições de competir com as fábricas.

**Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos**

As empresas presentes no setor são grandes e atuam há muitos anos no mercado. Neste setor, são fortes as barreiras de saída, devido aos grandes investimentos iniciais, levando as empresas a se manterem funcionando, mesmo que a lucratividade seja baixa. Muitas formas de concorrência, principalmente as guerras de preços, são bastante instáveis e afetam negativamente a rentabilidade da indústria.

**4.2 Vantagens competitivas e estratégia de posicionamento**

Estratégia competitiva é sinônima de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e assim, obter um retorno superior sobre o investimento. O modelo das cinco forças competitivas de Porter tem como intuito ajudar os dirigentes a formular estratégias que possam consolidar suas vantagens competitivas em determinada indústria.

Conforme observação realizada na empresa e entrevista com os proprietários, a estratégia competitiva da Super ABC é a de liderança em custos que, de acordo com Sobral e Peci (2008, p. 156) “consiste em um posicionamento mais eficiente, de forma a oferecer preços mais baixos a seus clientes, concentrando-se na redução dos custos de instalação e produção de forma que sejam menores que os de seus concorrentes.”.

Por meio deste tipo de estratégia, a Super ABC tem condições de se proteger em relação às ameaças das cinco forças competitivas da indústria. A oferta de preços baixos atua como forte barreira à entrada de novos concorrentes e como vantagem comercial com relação aos clientes e fornecedores. “Esta estratégia, permite ainda que a empresa continue obtendo lucros, mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram suas margens consumidas pela competição” (SOBRAL E PECCI, 2008, p. 156).

**4.3 Análise SWOT**

Para que uma empresa consiga estipular e atingir suas metas de visibilidade, crescimento, produção e aumento de lucros, é necessário analisar diversas variáveis que, de modo direto ou indireto, estão ligadas ao planejamento, e podem contribuir para a evolução e o crescimento de uma organização.

Existem várias ferramentas que servem de auxílio na hora de planejar os passos do presente e do futuro da empresa. Uma delas é a Análise SWOT, que é utilizada durante a realização do planejamento estratégico para auxiliar na compreensão do cenário em que se encontra a companhia.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe de vendas bem treinada e qualificada;</li> <li>- Produtos perecíveis de baixa diferenciação;</li> <li>- Custos fixos baixos;</li> <li>- Pontualidade nas entregas;</li> <li>- Fortes parcerias com os fornecedores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades na prospecção de bons representantes;</li> <li>- Falta de departamentalização interna;</li> <li>- Baixos investimentos em marketing;</li> <li>- Baixo volume de produtos em seu portfólio comparado aos concorrentes;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento do setor;</li> <li>- Grande número de lojas de materiais para construção em diversas regiões onde há falta de fornecedores neste segmento;</li> <li>- Vendas ao país inteiro via internet;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevação da carga tributária exigida pelo governo</li> <li>- A entrada de concorrentes que efetuem vendas pela internet, barateando seus processos e afetando a concorrência com preços mais baixos;</li> <li>- A entrada de novos concorrentes do mesmo nível na região do Grande ABC</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças

**5. Vendas**

Diretamente relacionada com o marketing, a administração de vendas é uma das ferramentas mercadológicas onde as empresas buscam no mercado recursos para fazer frente as suas despesas e atingir seus objetivos financeiros. Conforme afirmação dos proprietários da Super ABC, todos os setores da organização estão voltados a atender as necessidades de vendas, que vai do setor financeiro, compras e logística. Para os dirigentes, todas as áreas da organização são importantes e compõem um conjunto interligado da empresa, porém a área de vendas é tratada com mais cautela e maior importância que as demais. Entretanto, não basta vender produtos.

Mediante estas informações, os estudos realizados neste trabalho visam identificar quais os pontos fortes e as fraquezas desta área considerada tão importante para a Super ABC. Foi entregue um questionário a cinquenta e seis clientes ativos escolhidos aleatoriamente. Também foi realizada uma pesquisa com onze representantes comerciais por meio de questionário. Foram analisados por meio de pesquisas, quais os principais concorrentes da Super ABC e suas estratégias de mercado. Por meio de observações realizadas na empresa, foram analisadas as principais estratégias de vendas da Super ABC.

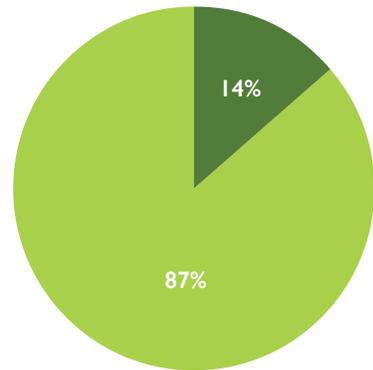
**5.1 Clientes**

A Super ABC possui cerca de mil clientes ativos; sendo que 90% são empresas enquadradas no Simples Nacional conhecidas como “lojas de bairro”. Estas pequenas empresas não possuem espaço físico e nem condições financeiras para efetuar grandes volumes de compra, portanto contam a Super ABC com frequência semanal ou quinzenal. De acordo com uma pesquisa realizada pela revista Exame em 2013, os brasileiros gastaram quase 100 bilhões de reais com materiais de construção. Destes gastos, 61% correspondem às pequenas lojas de materiais de construção.

Segundo o proprietário, os clientes da Super ABC buscam seus serviços devido à grande dificuldade de adquirir produtos diretamente das fábricas, já que é necessário um alto investimento em estoque. Comprando na Super ABC, em um único pedido, as lojas de bairro podem adquirir produtos de diferentes marcas e receber a mercadoria já no outro dia. Com base em dados internos da empresa, os clientes efetuam compras em torno de duas a três vezes por mês e consomem em média mil e quinhentos reais neste mesmo período.

Por meio dos questionários entregues à amostra de clientes da empresa, foi perguntado aos mesmos se eles se sentem seguros ao fazer negócios com a Super ABC. De acordo com o gráfico 01, 86,5% dos respondentes afirma que se sentem seguros em fazer negócios com a Super ABC. Em relação a esta questão, 13,5% ficaram indiferentes.

**Gráfico 1:** Confiança dos clientes em realizar negócios com a Super ABC



- Clientes seguros em fazer negócios com a Super ABC
- Clientes Indiferentes

## 5.2 Concorrentes

Presente em um mercado de concorrência pura em que há um grande número de compradores e vendedores, a Super ABC concorre diretamente com empresas muito maiores e com estruturas de logística e comunicação gigantescas. O seu portfólio de produtos possui um número de quase quatro mil itens, uma carteira em torno de mil clientes ativos e atua nas regiões do Grande ABC Grande São Paulo, Litoral e algumas cidades do interior paulista.

Um dos principais concorrentes diretos da Super ABC, está enquadrado no ranking dos cinquenta maiores atacadistas brasileiros de materiais para construção, feito pela associação

nacional dos comerciantes de material de construção - ANAMACO – 2014 e é o sétimo maior atacadista do Brasil; possui nove mil clientes ativos, um portfólio com mais de nove mil produtos e atua em todo o estado de São Paulo.

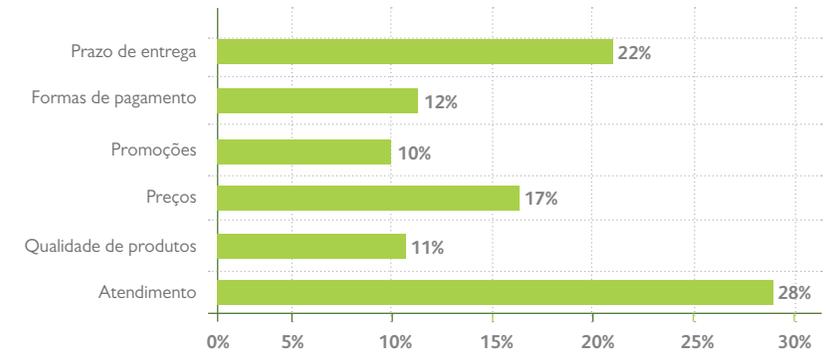
A empresa concorre também com o maior atacadista de materiais para construção do país, uma empresa do estado de Minas Gerais e atua em toda região sudeste e nordeste do Brasil. Presente em toda região do estado de São Paulo, possui um total de noventa mil clientes ativos, um galpão para estoque de 63.000 m<sup>2</sup> e um portfólio de mais de 19 mil produtos.

Existem dezenas de atacadistas de materiais para construção presentes no estado de São Paulo que concorrem com a Super ABC, entretanto, os produtos e as marcas ofertadas são basicamente os mesmos. O número de lojas varejistas é muito maior do que o número de atacadistas, que são considerados tomadores de preços no mercado.

Devido sua grande similaridade, os atacadistas de materiais de construção no estado de São Paulo, disputam mercado por meio da boa prestação de serviços, como por exemplo: rapidez na entrega dos pedidos, bom atendimento e pós-vendas, preços baixos, condições de pagamentos e qualidade dos produtos vendidos.

Conforme resultados apresentados no gráfico 02, foi questionado aos cinquenta e seis clientes da Super ABC, quais são os principais fatores que influenciam a decisão da melhor empresa para comprar seus produtos. Do total, 28% deles consideram que, o atendimento é um dos fatores mais importantes na decisão de compra. Em seguida, de acordo com a opinião de 22% dos respondentes, o fator mais importante é o prazo de entrega dos pedidos; 17% disseram que o fator mais importante na hora da escolha do fornecedor são os preços; 11% deles afirmaram que o fator mais importante é a qualidade dos produtos e 10% disseram que são as promoções.

**Gráfico 2:** Fatores que influenciam a escolha do melhor fornecedor. Fonte: elaborado pelos autores.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para uma análise mais profunda de quais os aspectos que levam estas empresas a se diferenciarem no mercado, foi realizada uma pesquisa entre sete atacadistas da região metropolitana de São Paulo, por meio de entrevista realizada por um funcionário da Super ABC, via telefone.

Foi elaborado um pedido de compra fictício, com quatro itens de alto giro de estoque na Super ABC. Com base nas informações do gráfico 02, o entrevistador questionou as sete empresas utilizando as mesmas perguntas referindo-se ao preço destes produtos, condições para pagamento, prazo de entrega e quais as marcas oferecidas. A participação destas empresas foi espontânea e as respostas foram fornecidas, em geral, pelos vendedores das empresas ou pelos responsáveis da área comercial.

Para tal análise, foi elaborada uma matriz de prioridades com o objetivo de comparar os critérios estabelecidos - preço, prazo, formas de pagamento, prazo de entrega dos pedidos e número de produtos em oferta. Estes critérios foram comparados por meio de atribuição de pesos fracionados de um total de dez pontos, e de acordo com o resultado das respostas dos questionários entregues aos clientes, conforme o gráfico 02, os itens “atendimento” e “prazo de entrega”, são os que os clientes mais priorizam na hora de decidir onde comprar seus produtos. Portanto estes dois critérios receberam o peso 2,5. “Quantidade dos produtos” ficou na terceira posição e recebeu o peso 2. Na sequência, o “preço” recebeu o peso 1,5, “prazo para pagamento” recebeu o peso 1 e “formas de pagamento” recebeu o peso 0,5. Desta maneira, as alternativas são ponderadas e ordenadas em forma objetiva, permitindo a escolha do que apresenta o melhor resultado (Tabela 01).

**Tabela 1:** Análise comparativa entre os concorrentes da Super ABC.

	Atendimento (2,5)	Entrega (2,5)	Quant Produtos (2,0)	Preço (1,5)	Prazo Pgto (1,0)	Formas de Pgto (0,5)	Total de pontos
Concorrente 01	10	10	10	10	8	10	98
Concorrente 02	10	10	10	8	10	10	97
Concorrente 03	10	8	8	8	9	10	87
Concorrente 04	10	8	8	8	9	10	87
Super abc Distribuidora	10	10	4	8	9	10	84
Concorrente 05	10	10	6	5	5	10	79,5
Concorrente 06	7	5	10	10	3	10	73

### 5.3 Força de vendas

A força de vendas é composta pelo conjunto de pessoas que tem como principal objetivo, vender os produtos e serviços oferecidos pela empresa, por meio de contatos diretos com os clientes potenciais. Para criar vínculos comerciais com seus clientes, a Super ABC possui cerca de trinta representantes comerciais espalhados em diversas regiões do estado de São Paulo. A intenção da empresa é que o representante comercial deva estar em plena conexão com seus clientes e possuir uma relação de consultor ou conselheiros em longo prazo. Não existe um setor na empresa que seja responsável pela coordenação desta área. Os processos e decisões ficam sob o controle principal dos dois sócios, do assistente administrativo e do coordenador administrativo.

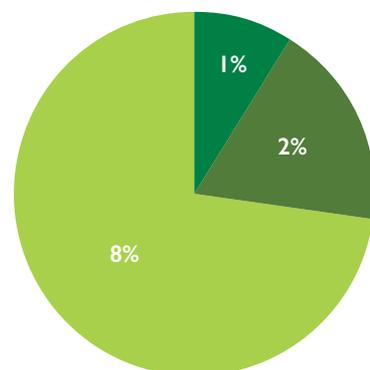
Foi entregue aos representantes comerciais da Super ABC um questionário que teve a finalidade de analisar o perfil do respondente e sua relação com seus clientes; onze representantes comerciais responderam as perguntas espontaneamente.

Dentre os onze representantes que responderam o questionário, a escolaridade média deles está entre ensino médio incompleto e ensino médio completo; a idade média está entre os trinta e cinquenta anos e, a maioria trabalha nesta profissão há mais de dez anos.

Como estes profissionais não possuem nenhum tipo de vínculo empregatício com a Super ABC, eles podem representar uma ou mais empresas de diferentes tipos de produtos. Ao serem questionados sobre quantas empresas eles representam no mercado, sete dos entrevistados disseram que trabalham com duas representações e quatro deles disseram que trabalham com mais de duas representações. Ao serem questionados sobre qual empresa eles consideram que é a principal representação deles, todos responderam que é a Super ABC.

Conforme o gráfico 03, oito entrevistados afirmam que possuem um nível considerável de amizade com seus clientes, dois afirmam ter um nível elevado de amizade com eles e um disse ter um nível baixo de amizade com seus clientes.

**Gráfico 3:** Nível de amizade dos representantes comerciais com seus clientes.



- Nível elevado de amizade
- Nível considerável de amizade
- Nível baixo de amizade

Para uma análise mais profunda do perfil dos representantes e sua relação com seus clientes, foi comparado o valor das vendas realizadas entre o período de 01 de outubro de 2013 a 30 de março de 2014. As informações contidas no gráfico 03 foram relacionadas com a tabela 02, que mostra a curva abc.

Esta análise teve o objetivo de verificar se todos os clientes da empresa estão sendo bem atendidos, comparando o nível de amizade entre os representantes comerciais e seus clientes, versus a frequência de visitas e o número de clientes atendidos por dia, dos cinco representantes que possuem o maior faturamento, segundo dados da empresa. De acordo com os sócios, a proposta da Super ABC é que seus clientes recebam visitas pelo menos uma vez por semana de seus representantes.

A tabela 2 mostra a curva abc dos cinco principais representantes comerciais da Super ABC. Para elaboração desta tabela, foi levantado por meio de dados internos da empresa, o valor das vendas dos representantes entre o período de 01 de novembro de 2013 a 30 de março de 2014. Os clientes que compraram acima de dez mil reais neste período, são considerados os clientes "A". Os clientes "B" são os que compraram entre cinco a dez mil reais neste período e os clientes "C" são os que compraram menos de cinco mil reais dentro deste período. A tabela

informa a quantidade total de clientes por representante e o seu percentual, mostra o percentual de venda de cada grupo de clientes (A, B, C) e o percentual acumulado das vendas.

**Tabela 2:** Curva ABC dos cinco representantes com maior faturamento.

CURVA ABC DOS PRINCIPAIS REPRESENTANTES 01/11/13 a 30/03/14					
Categoria	Quantidade de Clientes	Percentual de clientes	Percentual acumulado de clientes	Percentual de venda	Percentual acumulado das vendas
<b>REPRESENTANTE 01</b>					
A – mais de 10 mil	12	26%	26%	70%	70%
B – de 5 a 9.999 mil	11	24%	50%	19%	89%
C – Menos de 5 mil	23	50%	100%	11%	100%
<b>TOTAIS:</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	
<b>REPRESENTANTE 02</b>					
A – mais de 10 mil	13	33%	33%	85%	85%
B – de 5 a 9.999 mil	2	5%	38%	4%	89%
C – Menos de 5 mil	25	63%	100%	11%	100%
<b>TOTAIS:</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	
<b>REPRESENTANTE 03</b>					
A – mais de 10 mil	14	36%	36%	72%	72%
B – de 5 a 9.999 mil	13	33%	69%	23%	95%
C – Menos de 5 mil	12	31%	100%	5%	100%
<b>TOTAIS:</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	
<b>REPRESENTANTE 04</b>					
A – mais de 10 mil	10	19%	19%	52%	52%
B – de 5 a 9.999 mil	15	28%	46%	29%	81%
C – Menos de 5 mil	29	54%	100%	19%	100%
<b>TOTAIS:</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	
<b>REPRESENTANTE 05</b>					
A – mais de 10 mil	10	19%	19%	50%	50%
B – de 5 a 9.999 mil	12	23%	42%	34%	83%
C – Menos de 5 mil	30	58%	100%	17%	100%
<b>TOTAIS:</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	

Conforme a tabela 2, as análises realizadas entre o volume de vendas dos clientes de cada representante se enquadram perfeitamente na análise de Pareto. O representante 01, possui 70% de suas vendas nas mãos de 26% de seus clientes. O representante 02, possui 85% das vendas focadas em 33% dos clientes. Entretanto, 72% das vendas do representante 03 dependem mais dos 36% principais clientes dele. Os dados mais equilibrados correspondem aos representantes 04 e 05, onde 50% de suas vendas estão relacionadas a 19% de seus clientes.

Foi questionado aos representantes comerciais a quantidade média de clientes atendidos durante o dia e conforme as respostas, cinco deles afirmam que em média, atendem de quatro a seis clientes por dia, quatro representantes disseram que atendem de seis a oito clientes por dia e apenas dois disseram que atendem mais de oito clientes por dia.

De acordo com as informações extraídas, nota-se que na média da curva abc, 66% das vendas estão relacionados a 26% dos clientes. Em média, quase metade de todos os clientes está no grupo "C",

ou seja, metade dos clientes dos cinco representantes que mais vendem, compraram abaixo de cinco mil reais nos últimos cinco meses, cujo faturamento deste grupo corresponde a apenas 13% do total.

Conclui-se que o grupo de clientes “A” possui apenas metade do número de clientes do grupo “C”, todavia o grupo de clientes “A” possui uma receita cinco vezes maior que a receita dos clientes do grupo “C”.

**Quadro 1:** Quantidade versus faturamento dos clientes dos grupos A e C.

	Clientes A	Clientes C
Números de clientes	x	2x
Receita	5x	x

Foram perguntadas aos clientes, quantas vezes em média os representantes os visitam por mês. Conforme a resposta de 83% dos entrevistados, eles recebem a visita dos representantes pelo menos uma vez por semana. Entretanto, a maioria dos mesmos afirmou que atende em média cinco clientes por dia, então nota-se que eles atendem em torno de vinte e cinco clientes toda semana e que na média, possuem uma carteira de quarenta e seis clientes.

Mediante as informações expostas, metade dos clientes não possui atendimento adequado e que o foco dos representantes está direcionado apenas nos clientes dos grupos “A” e “B”, que provavelmente o nível de amizade com eles tende a ser maior que os clientes do grupo “C”. Segundo levantamento com base em informações internas da empresa, a Super ABC possui mais de três mil cadastros de clientes, destes, apenas mil são considerados ativos, ou seja, realizaram compras nos últimos noventa dias.

## 5.4 Incentivos de vendas

A Super ABC criou uma campanha de incentivo de vendas internamente chamada de “dia D”, onde determinada marca de produtos é enfatizada aos clientes naquele dia específico pelas televendas da empresa.

Abaixo, o quadro 02 mostra a média de venda diária no período de 03 de janeiro a 28 de fevereiro de 2014 de três marcas diferentes, em comparação à média de venda do “dia D” das respectivas marcas:

**Quadro 2:** Resultado da campanha de incentivo de vendas “Dia D”.

	Média diária do período	Média de venda “DIA D”	Dia em que foi realizado o “DIA D”
Empresa A	R\$ X/DIA	R\$ 20X/DIA	21/03/2014
Empresa B	R\$ X/DIA	R\$ 19X/DIA	28/02/2014
Empresa C	R\$ X/DIA	R\$ 11X/DIA	21/02/2014

Conforme analisado por meio de dados internos da empresa, o resultado da campanha “Dia D” consegue atingir um crescimento médio de 1.449% em relação aos dias de vendas normais, onde não há enfoque em marcas específicas e onde não há pressão dos supervisores e nem prêmios em dinheiro oferecidos às televendas.

Segundo a opinião de quatro, das cinco televendas questionadas, todas oferecem os produtos em destaques principalmente a clientes ativos. Três delas concordam plenamente que, quando os seus clientes ficam sabendo da participação delas nestas campanhas, compram apenas para ajudá-las a atingir

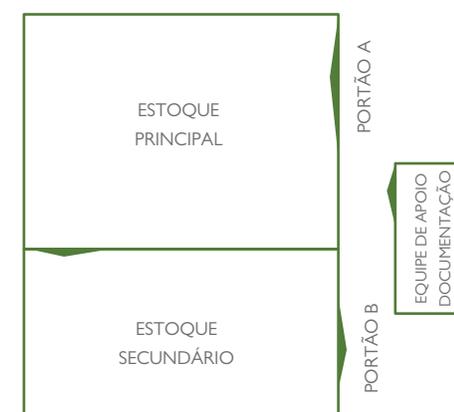
suas metas, uma delas apenas concorda, uma discorda com esta afirmação e outra permaneceu indiferente. De acordo com a opinião de todas as televendas, estas campanhas ajudam a aumentar suas vendas em geral, pois os clientes compram os produtos em destaque e por consequência compram outros produtos, aumentando assim o volume geral de vendas naquele dia.

## 6. Logística

Segundo Bowersox (2007, p. 342) “as funções da logística se combinam nos três processos operacionais principais: atendimento ao cliente, apoio à manufatura e suprimento”. A Super ABC presta um serviço de distribuição, ou seja, não há manufatura e operação logística como layout, estoque, manuseio de materiais e transporte são os principais pontos a serem abordados nesta análise.

Dentro deste contexto, é necessário, antes de qualquer coisa, compreender a disposição do layout da operação e dos estoques através da figura 1.

**Figura 1:** Layout do estoque da Super ABC.



O Recebimento é realizado pelo portão “A” e o estoque principal suporta todas as grandes quantidades. Já o estoque secundário funciona como um supermercado, onde os produtos são dispostos em gôndolas e prateleiras. A expedição dos pedidos prontos e embalados é realizada através do portão “B”.

O espaço físico que a Super ABC dispõe para o fluxo de entrada e saída de veículos de carga é bastante limitado, possui uma área total de 2.800m<sup>2</sup> com aproximadamente 60% de área construída (1.623 m<sup>2</sup>), portanto a entrada e saída de mercadorias seguem uma sugestão de horários.

Bowersox descreve como o planejamento dos armazéns pode contribuir para aumentar a eficiência da produção:

No planejamento do layout do armazém, é essencial que os produtos recebam locais específicos, denominados slots, com base nas características individuais. As variáveis de produto mais importantes a serem consideradas no planejamento de slots são a rotatividade do produto, o peso e os requisitos especiais de armazenamento (BOWERSOX, 2007, p. 242).

No entanto, quando indagado sobre a dinâmica de organização do estoque, o gestor responsável entrevistado alegou que devido à semelhança de tamanho e embalagem dos produtos, é necessário distanciar uma marca da outra, por exemplo: o alicate da marca X está disponível na prateleira do lado esquerdo do estoque, já o alicate da marca Y do lado direito. Segundo o gestor, este tipo de separação oferece prós e contras: a chance de confundir o alicate X pelo Y diminui consideravelmente, porém, como não há uma organização lógica do estoque, se um novo colaborador é contratado, este mantém baixa produtividade por alguns dias, até memorizar a localização de cada produto.

Apesar disso, outras premissas básicas de organização, citadas por Bowersox (2007, p. 242) também são praticadas, como exemplo: os materiais mais pesados são mantidos em locais mais baixos, mercadorias pequenas ficam em espaços cúbicos, semelhantes a cestas, produtos com menor rotatividade ficam em locais mais afastados dos corredores principais, entre outras.

O princípio FIFO também é empregado. Em inglês “First in, first out”, garante que

a mercadoria mais antiga seja utilizada antes que a mais nova, evitando o vencimento da data de validade.

O inventário é uma importante ferramenta de controle de estoque, ainda utilizada por muitas empresas, apesar de ser uma ferramenta conseqüente de ineficácia na gestão do estoque. Atualmente, os executivos demandam inventário quando haverá uma aquisição de mercadoria de alto valor, devido ao baixo nível de estoque daquele item. O gerente da logística realiza o inventário do item, confirmando se o item em questão está realmente escasso.

O pedido embalado e pronto para transporte, juntamente com a nota fiscal e boleto, fica alocado em uma prateleira próxima ao portão de expedição. As prateleiras dessa área são classificadas de acordo com a região de entrega, o que facilita bastante no momento de carregamento dos veículos.

A Super ABC conta com sete veículos próprios. Os locais de entrega podem ser melhor visualizados de acordo com o quadro 03.

**Quadro 3:** Relação dos veículos e suas rotas de entregas diárias.

Veículo	Região
Caminhão A	Zona Sul de São Paulo, Diadema
Caminhão B	Litoral Paulista
Caminhonete A	Itaquera, Guaianazes, Guarulhos
Caminhonete B	Mauá, Ribeirão Pires e São Bernardo do Campo
Kombi A	ABC Paulista
Kombi B	Zona Norte de São Paulo
Doblô	Contingências

Os caminhões, como recebem maior volume de carga e atendem regiões mais distantes, recebem prioridade, por isso são carregados e ficam prontos ainda no período da noite, para que as entregas sejam iniciadas logo nas primeiras horas da manhã.

## 7. Área financeira

A área financeira da empresa Super ABC tem um tipo de estrutura organizacional padrão, simples e verticalizada, trabalhando com o esquema *top-down*, em que a informação circula do topo para a base do organograma.

### 7.1 Cadeia de comando

A estrutura do departamento financeiro subdivide-se essencialmente entre: Gestão de pagamentos, gestão de recebimentos e cobrança de dívidas, análise de crédito e faturamento. Todos estes três subsetores são ocupados por um funcionário cada, que são reportados diretamente ao coordenador financeiro.

Como proprietária da empresa, a diretora financeira é a responsável por todas as ações relacionadas ao setor e é dela que partem todas as tomadas de decisões. O coordenador financeiro é responsável por supervisionar diretamente todas as funções dos funcionários.

### 7.2 Contabilidade

Não existe um planejamento ou um roteiro fixo de controle na Super ABC. Os diretores monitoram aleatoriamente através do sistema *Syscom 7*, o andamento da inadimplência e os índices

dos custos da empresa. O responsável pelas análises de custos e inadimplência de clientes é o coordenador administrativo, que repassa os relatórios semanalmente ou sempre que os sócios solicitam.

De acordo com dados internos da empresa, os custos fixos são relativamente baixos, ficando abaixo de 5% em relação ao faturamento. Os fatores que mais se sobressaem são as contas de aluguel do prédio, financiamentos e seguros. Os custos variáveis chegam a totalizar mais de 80% do faturamento, que se referem principalmente a fornecedores, folha de pagamentos, impostos e comissões sobre vendas.

Um dos grandes fatores que influenciam os custos e o aumento dos preços dos produtos vendidos pela Super ABC é a carga tributária imposta pelo governo.

Além dos impostos que são embutidos no preço de compra, existem os impostos federais que tem como base de cálculo o faturamento da empresa. A Super ABC está enquadrada no regime de tributação chamado lucro presumido, além dos impostos que incidem sobre a compra de produtos e sobre o faturamento da empresa, os impostos sobre a folha de pagamentos também é visto como um dos grandes fatores relacionados ao aumento dos custos operacionais, pois chegam a quase 40% sobre o valor da folha de pagamentos dos funcionários, isto significa que estes impostos correspondem a 1,08% sobre a receita total.

### 7.3 Controle de custos

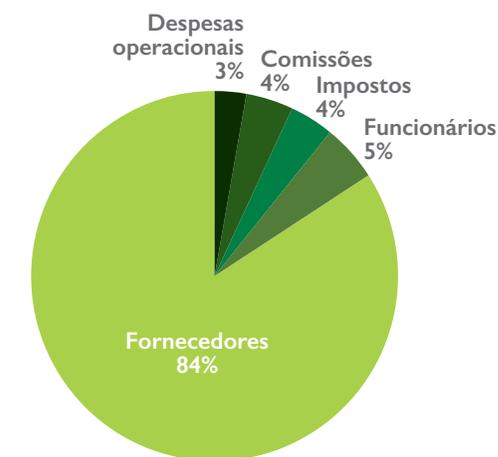
Em uma economia de alta competitividade e de elevada carga tributária, as empresas brasileiras encontram-se a cada dia, com maiores dificuldades para permanecerem no mercado. Neste cenário, uma das tarefas imprescindíveis aos administradores é o controle de custos - já que, em tese, não é possível repassar aos preços finais de produtos e serviços eventuais ineficiências, desperdícios e excessos que se verificam na organização.

Os custos e as despesas operacionais não ultrapassam uma margem de aproximadamen-

te 15% em relação à receita total. De acordo com as informações do diretor administrativo, a margem de lucro dos preços dos produtos vendidos pela empresa cobrem facilmente todos os custos e todas as despesas da empresa.

O gráfico 04 informa as principais contas que constituem o custo variável da empresa, que correspondem 95,5% dos custos totais e em relação à receita, o custo variável corresponde a 81%. Observa-se que 84% dos custos variáveis são oriundos dos fornecedores, pois são os produtos adquiridos para revenda aos clientes. Os custos relacionados aos funcionários, que são salários, vale transporte, vale refeição, sindicato entre outros, correspondem a 5% dos custos variáveis. Comissões sobre vendas pagas aos representantes comerciais e às tele vendas e sobre as entregas realizadas pelos motoristas, referem-se a 4% do custo variável. Os impostos pagos ao governo federal que incidem sobre a folha de pagamentos dos funcionários mais os impostos federais que incidem sobre o faturamento da empresa, também correspondem a 4% dos custos variáveis. Por fim, as despesas operacionais, que são as aquisições de materiais de escritório, água, luz, consertos, custos relacionados à telefonia, combustível entre outros, totalizam 3% dos custos variáveis.

**Gráfico 4:** Composição dos custos variáveis da Super ABC.



## 7.4 Análise do ponto de equilíbrio

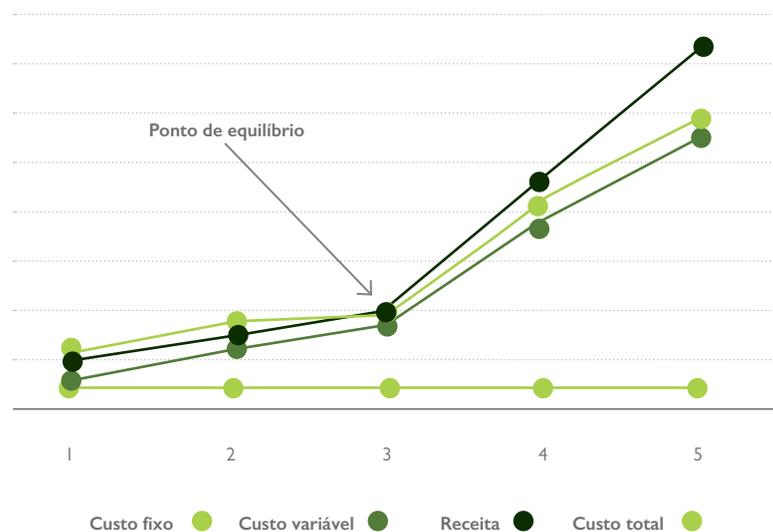
Ponto de equilíbrio é uma técnica estatística utilizada para determinar o número mínimo de vendas necessário para se obter lucro. De acordo com Gitman (1997), ponto de equilíbrio pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar fundos”. Praticamente, todos os indivíduos e organizações obtêm receitas, gastam ou investem.

Para identificar o índice médio da margem de contribuição, utilizou-se por meio de dados internos da empresa, o valor de compra dos produtos e o valor do custo variável total médio da empresa (custos operacionais mais comissões e impostos), correspondente ao mês de fevereiro de 2014.

Do valor de compra foi subtraído o valor do custo variável total médio e identificou-se o valor da *margem de contribuição* dos produtos. O *índice de margem de contribuição* dos produtos é calculado dividindo-se o valor da margem de contribuição pelo preço do produto.

Para identificação do *índice de margem de contribuição* médio, foi multiplicado o valor do faturamento mensal de cada produto pelo índice de margem de contribuição individual. Este resultado é dividido pelo valor do faturamento total. Com isto, o índice de contribuição médio da empresa é de 19%.

Gráfico 5: Exemplo do ponto de equilíbrio da Super ABC.



## 7.5 Desempenho

A avaliação de desempenho de uma organização deve refletir as consequências financeiras e econômicas das decisões dos gestores em relação aos investimentos, operações e financiamentos ao longo prazo. Neste sentido, as medidas recaem sobre o uso dos ativos, a rentabilidade da empresa e suas escolhas de financiamentos.

A análise de índices a partir das demonstrações financeiras é importante para os sócios, e os credores da empresa. No estudo de desempenho de uma empresa, a técnica mais utilizada baseia-se na análise vertical, mediante a apuração de índices econômicos financeiros, e na análise horizontal, pela variação dos mesmos entre um ano e outro.

As tabelas 3 e 4 apresentam, respectivamente, os índices de liquidez e os índices de atividades da Super ABC em 2011 e 2012.

Tabela 3: Índices de liquidez.

	2012	2011
Índice de Liquidez corrente	1,1450454	1,5087046
Índice de liquidez seca	0,9645377	1,1366289
Índice de liquidez imediata	0,405%	0,577%

Tabela 4: Índices de atividade.

	2012	2011
PMR	46,261	32,655
PMP	38,080	18,275
GE	40,439	41,454
GA	7,829	11,050

## 8. Recursos humanos

“Dentre todos os recursos que uma empresa necessita gerir, os recursos de natureza humana representam o maior de todos os desafios da administração. As pessoas têm um conjunto de especificidades que as torna mais complexas de gerir por causa de sua imprevisibilidade.” (SOBRAL E PECCI, 2008, p. 329).

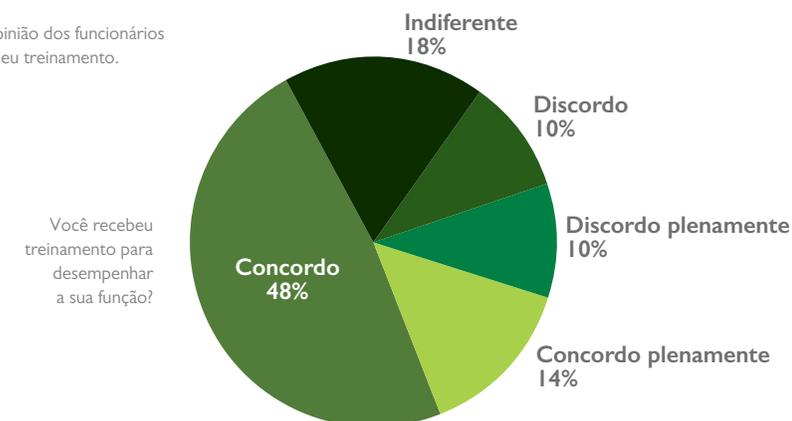
Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a Super ABC não possui um departamento de recursos humanos. O gerenciamento de todas as operações pertinentes a esta área, está sob responsabilidade do gestor administrativo e dos proprietários da empresa.

O planejamento de recursos humanos tem o objetivo de identificar a escassez ou excesso de pessoal em determinadas áreas dentro da empresa. De acordo com os proprietários, existe uma comunicação entre os supervisores das áreas de logística e administração, com o intuito de informar qual a necessidade de cada setor, no que se refere à escassez ou excesso de mão-de-obra, dentro dos padrões financeiros que a empresa pode oferecer. Atualmente, por motivos financeiros, a empresa tenta adequar e manter os setores e funções existentes de acordo com o crescimento da demanda.

Por meio de um questionário entregue a vinte e um funcionários da empresa, foram coletados dados com o objetivo de analisar e compreender as principais forças internas e externas que estimulam os colaboradores a trabalhar em prol dos objetivos da organização.

De acordo com os resultados, 62% dos colaboradores concordam que receberam o devido treinamento e orientação de suas tarefas pela empresa; afirmam que não receberam o treinamento e 18% não opinaram, conforme descrito no gráfico 06:

Gráfico 6: Opinião dos funcionários em relação ao seu treinamento.



Por não obter condições financeiras suficientes para oferecer melhores benefícios aos seus colaboradores, a Super ABC oferece a remuneração de acordo com o piso salarial estabelecido pelo sindicato do comércio, que é coordenado pela legislação trabalhista brasileira.

Para os funcionários da área de vendas, a empresa oferece comissões mensais e proporciona campanhas de incentivos de vendas semanais e trimestrais, criando parcerias com seus fornecedores a fim de estimular a motivação da equipe. Portanto, conclui-se que a Super ABC utiliza a teoria do estabelecimento de objetivos, que se baseia nos princípios do psicólogo Edwin Locke, que diz que “os funcionários concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade.” (SOBRAL E PECCI, 2008, p. 213).

Segundo as observações realizadas na empresa, uma das campanhas de incentivos de vendas que mais se obtém resultados é o que internamente chamam de dia “D” e é realizada toda sexta-feira, que por base de pesquisas internas, é considerado o dia da semana onde os resultados de vendas são mais baixos.

O objetivo desta campanha é motivar as televendas a oferecerem com mais ênfase os produtos de uma determinada marca especificamente escolhida pela empresa naquele dia.

De acordo com a direção, os resultados do “dia D” são bastante positivos para a empresa, pois se constata que o crescimento médio de venda diária da marca em destaque chega a 1.450% comparado aos dias comuns. Diante do fato exposto, foi entregue às cinco televendas um questionário com perguntas intencionais com o objetivo de analisar o grau de motivação das participantes em relação ao “dia D”.

Das cinco entrevistadas, três funcionárias de televendas afirmam que se sentem mais motivadas a vender em períodos de campanhas, como o “dia D”; duas delas responderam que estão indiferentes a esta questão. Ao serem questionadas sobre qual o principal motivo que as deixam mais motivadas em períodos de campanhas, três pessoas afirmaram que é o prêmio em dinheiro, uma afirmou que, o que

a deixa mais motivada é o aumento em suas vendas e uma respondente ficou indiferente.

Sendo o prêmio em dinheiro o principal fator motivacional destas campanhas, as cinco funcionárias de televendas concordam ou concordam plenamente que estes prêmios agregam valor a sua renda mensal.

Segundo informações dos diretores da empresa, mais de 90% das metas de vendas estabelecidas são alcançadas. O principal objetivo dos dirigentes da Super ABC é canalizar os esforços individuais para o alcance das metas organizacionais, buscando a melhoria do desempenho dos trabalhadores da empresa. Campanhas de incentivo de vendas são realizadas devido à força motivacional que incide sobre os funcionários do setor, trazendo resultados positivos à empresa, entretanto, nota-se que as televendas possuem os mesmos artifícios de vendas para alcançar esses resultados todos os dias e não os fazem.

Victor Vroom identificou que “o esforço de trabalho de uma pessoa para alcançar determinado nível de desempenho depende de sua expectativa em relação ao resultado que esse desempenho terá, isto é, de sua avaliação se a recompensa vale o esforço alocado.” (SOBRAL; PECCI, 08, p 212). Mediante os estudos realizados com base no resultado das campanhas de incentivos de vendas em relação aos dias comuns na empresa Super ABC, existe uma relação à teoria da expectativa que se baseia em três elementos que a compõem:

- **Expectativa de esforço-desempenho:** Diante do desafio proposto pela empresa, a televenda acredita que seu esforço gerará o desempenho esperado e que esse resultado será percebido pela organização em sua avaliação de desempenho; Geralmente as pessoas tendem a escolher o nível de desempenho que pareça ter a máxima probabilidade de obter um resultado que as valorizem;
- **Expectativa de desempenho-resultado:** A televenda ao atingir os objetivos fixados para si espera receber recompensas da organização, neste caso os prêmios em dinheiro. Os indivíduos esperam certos re-

sultados de seu comportamento, e esses resultados influenciam as decisões sobre as ações individuais;

- **Valência:** O prêmio em dinheiro, pago toda semana, agrega valor a sua renda mensal, segundo afirmação das televendas; isto faz com que o resultado do seu comportamento motive-as a alcançar as metas que a empresa impõe, sendo que a expectativa de receber o prêmio em dinheiro pago toda semana paralelamente aos benefícios oferecidos pela a empresa, tem o poder de influenciar as decisões individuais de cada funcionária deste setor.

## 9. Sugestões de melhorias

### 9.1 Vendas e marketing

Como não existe um departamento exclusivo para coordenação da área de vendas e também não há um departamento de marketing, todas as diretrizes partem dos sócios que delegam ao coordenador administrativo e ao assistente administrativo, causando grande sobrecarga de funções e processos mal elaborados.

Recomenda-se que seja criado um departamento de marketing e vendas, com a contratação de um gerente experiente. Este profissional deverá ter a responsabilidade de captar novos clientes e manter os antigos, criar e promover ações de vendas, estimular os representantes e televendas e desenvolver critérios mais eficazes de avaliação de desempenho, estes que responderam diretamente a este novo gerente e não mais aos sócios, será encarregado também de elaborar e coordenar projetos e serviços de marketing e tratar da publicidade e propaganda dos produtos.

Com a criação de um departamento exclusivo para coordenação da área de vendas e marketing, é importante que a empresa possua uma ferramenta de gerenciamento de relacionamento com o cliente, já que a empresa possui atualmente cerca de três mil clientes cadastrados e cerca de mil ativos. Recomenda-se que a empresa introduza uma ferramenta chamada *Customer Relationship Management* (CRM), que é um processo estratégi-

co de modelagem das interações entre os clientes e a empresa, que procura satisfazer seus desejos e maximizar o valor econômico de cada cliente.

“O CRM tem com objetivo ajudar as organizações a atrair e fidelizar clientes, por meio de um entendimento melhor de suas necessidades e expectativas” (SOBRAL E PECCI, 2008, p. 319).

Com o auxílio do CRM, a empresa consegue controlar o conhecimento das informações sobre os clientes de forma integrada, pelo acompanhamento e registro de todas as interações com ele. Estas informações podem ser consultadas e comunicadas por diferentes departamentos e pessoas que necessitem dessa informação para guiar as tomadas de decisões.

### 9.2 Logística

A implantação de um sistema tecnológico de logística implicaria na compra dos leitores ópticos, cadastramento de todos os códigos de barras e upgrade do sistema ERP para a nova tecnologia.

Uma vez a tecnologia implantada, não seria mais necessário manter produtos semelhantes em lugares diferentes no estoque. O leitor óptico garante que o produto correto seja retirado da prateleira.

Os possíveis resultados alcançados de curto prazo com a implantação do leitor de código de barras seriam:

- Os dois estoques organizados de forma lógica, alfabética e por categoria de produto, por exemplo, diminuiria significativamente o tempo de separação dos pedidos, aumentando muito a produtividade;
- O sistema geraria automaticamente o inventário; Seria mais simples e sistemático lidar com devoluções; a tecnologia garantiria a confiabilidade e a acuracidade das informações em todas as etapas, desde o recebimento até a conferência do pedido.

### 9.3 Finanças

Com base nas observações realizadas na empresa e com base nas análises realizadas por meio das informações extraídas no balanço pa-

trimonial da Super ABC, verificou-se que a falta de planejamento financeiro é o maior e o mais grave problema deste setor. O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento de toda a organização.

Para tanto, segue em tópicos, algumas recomendações iniciais ao setor financeiro da empresa:

- Implantação de fluxo de caixa
- Implantação de "Orçamento de capital"

O orçamento de capital segue as seguintes etapas para sua execução:

- **Geração de propostas:** Podem ser feitas em todos os níveis da organização e revistas pelo pessoal do financeiro;
- **Revisão e análise:** Efetuam-se revisões e análises formais para avaliar a adequação de propostas e determinar a sua viabilidade econômica;
- **Tomada e decisão:** Cabe ao conselho administrativo da empresa autorizar gastos além de certo valor. São necessários pelo menos dois orçamentos com base comparativa e seus respectivos benefícios que serão trazidos para a empresa;
- **Implantação:** Após a aprovação, os gastos são realizados e os projetos implantados. Grandes projetos podem ser implantados por etapas;
- **Acompanhamento:** Os resultados são monitorados e os custos e os benefícios efetivos são comparados aos que eram esperados;

A ideia mais importante do orçamento de capital é o conceito do valor do dinheiro no tempo, pois o dinheiro pode ter um retorno e esse valor depende do tempo que levou para ser recebido.

## 9.4 Recursos humanos

Sugere-se que seja criado um departamento de recursos humanos e que seja contratado um

profissional que desempenhe as funções de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração.

Este profissional deverá seguir os princípios da empresa e manter constante comunicação com os dirigentes a fim de mantê-los informados sobre a atual situação do quadro de funcionários, sua rotatividade e o desempenho dos mesmos.

Para esta função, o profissional contratado poderia ter um cargo de estagiário de RH e se reportar ao coordenador administrativo.

Devido à dificuldade em encontrar trabalhadores qualificados no mercado, a empresa poderia oferecer um treinamento formal para desenvolver profissionais mais capacitados para a empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWERSOX, Donald J. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2007.

FILHO, Ademar de Campos. **Demonstração dos fluxos de caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas;

KAPLAN, D.P.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997;

MANKIW, N. Gregory. **Princípios de microeconomia**. 5 ed. Cengage, 2008;

ROESCH, Sílvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e Santos. **Orçamento na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1893;

SOBRAL, Felipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro** / Filipe Sobral, Aketa Peci. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TEIXEIRA, Ricardo Franco. **Gestão e Planejamento de marketing** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.



Robson Del Fiol  
Prof. M. Sc. Rodrigo A. Ferreira  
Francisco Sanches Fiego

# MESA REDONDA



## Startup

Mediador: Prof. M. Sc. Rodrigo A. Ferreira

A mesa redonda “Startup” teve como objetivo discutir as principais características de uma Startup, bem como ilustrar por meio de um caso real, a adtrade, a sua existência.

A mesa redonda foi mediada pelo Prof. M. Sc. Rodrigo A. Ferreira e contou com a participação dos palestrantes:

**Robson Del Fiol:** Co-Founder/CEO da adtrade. Administrador de Empresas pela ESAGS e Pós-graduado em Gestão Estratégica e Econômica pela FGV e Especialização e Gestão de Negócios para Profissionais Internacionais pela Universidade da Califórnia. Atuou em empresas de tecnologia como SAP, IBM como Executivo de Vendas e Gestor Comercial além de Novos Negócios.

**Francisco Sanches Fiego:** Engenheiro Mecânico (FEI) e membro da “Anjos do Brasil”. Dentre as atividades profissionais destacam-se: Gerente na área de engenharia e

implantação de projetos industriais (ALCAN), Diretor/Gerente geral de operações em empresas de serviços industriais (ALSTOM\_SIEMENS), consultor da área de serviços industriais (VOITH), além de investidor/incorporador de empreendimentos imobiliários.

O Prof. Rodrigo fez a abertura da Mesa Redonda, enfatizando a importância do tema para o alunado da graduação.

O Sr. Francisco iniciou a sua explanação com a apresentação da “Anjos do Brasil”, que é uma organização sem fins lucrativos e tem como objetivo fomentar o investimento anjo para o crescimento do empreendedorismo de inovação no Brasil. Isto significa que a organização busca investir em empresas não tradicionais no país. Por exemplo, a Anjos do Brasil não tem interesse em investir em um novo açougue de bairro, mas pode ser que um sistema via internet para entrega de carnes seja algo mais atrativo para os investidores.

O investidor anjo é uma espécie de “guardião”, protetor da empresa. Ele não interfere no livre arbítrio do empreendedor, no negócio. O Sr. Francisco destacou que o

investidor anjo não é um “Santo”, por isso, “não faz milagres”.

O investimento anjo é a categoria que designa o investimento efetivado por pessoas físicas, normalmente empresários e executivos de sucesso, em negócios nascentes (startups), agregando sua experiência profissional, rede de relacionamentos e imagem, além dos recursos financeiros aportados.

Os investidores anjos procuram negócios com algumas características, tais como: em estágio inicial (startups) ou em fase de crescimento, que sejam inovadores (no produto, processo ou modelo de negócio), que sejam escaláveis, que tenham um mercado amplo, com empreendedores engajados e, principalmente, com necessidade de aporte intelectual além do financeiro.

Assim como o negócio a ser investido apresenta características, o investidor anjo possui um perfil: pessoa física com recursos próprios, investimento exclusivamente para desenvolvimento do negócio, investimento em grupo (um é o líder) e a empresa deve estar localizada perto, no máximo a uma hora de distância. O valor de investimento sempre será entre 5% e 40% do total do negócio.

Os setores de atuação são os mais diversos, sendo o importante a existência de inovação. Pode-se citar: biotecnologia, educação, energia, entretenimento, internet, produtos sustentáveis (verdes), saúde e tecnologia da informação.

Por fim, o Sr. Francisco salientou o “ganho” para os negócios com a participação do investidor anjo, destacando-se: rede de relacionamento (networking); visão externa para contribuição ativa no desenvolvimento do negócio, sem ingerência; nome e imagem do investidor para potenciais clientes, parceiros ou novos investidores e; implantação da governança.

O Prof. Rodrigo agradeceu a apresentação do Sr. Francisco e passou a palavra para o Robson.

O Robson apresentou a empresa adtrade, a qual é co-fundador. Trata-se de uma agência de marketing digital e fornecedora de tecnologia com dados, auxiliando na gestão de campanhas de marketing. Utiliza uma pla-

taforma de software que faz a interface com as plataformas dos meios publicitários.

Após exposição do Robson sobre a empresa, o Prof. Rodrigo iniciou a sessão de perguntas.

O Prof. Rodrigo questionou o Sr. Francisco sobre o mecanismo de análise para constatar se uma ideia de negócio é algo válido para investimento, se existe algum aspecto principal a ser verificado. O Sr. Francisco comentou que a Anjos do Brasil é formada por vários grupos, geralmente regionais, que possuem, por exemplo, sites onde o empreendedor (candidato) deve acessar e preencher um formulário de inscrição, informando dados da startup.

Em um período de 2 a 3 meses geralmente são inscritos mais de 150 projetos. Existe um grupo de seleção de projetos que analisa de uma maneira geral as propostas. Deste total, 10 a 15 projetos são analisados mais detalhadamente por uma equipe maior. Os quatro selecionados participam de um evento, uma reunião de divulgação para os potenciais investidores, onde o empreendedor apresenta pessoalmente a proposta aos Anjos do Brasil. Os investidores acabam formando grupos de interessados em determinado projeto.

O Prof. Rodrigo comentou que a maioria dos negócios atualmente é criada no ambiente de tecnologia, a internet. Na sequência, perguntou ao Robson como foi que a ideia da adtrade surgiu.

Robson, ex-aluno da Esags, atuou alguns anos na empresa SAP, em uma área de tecnologia que trabalhava com dados em tempo real. Complementarmente, o seu sócio tinha experiência em Marketing, trabalhando em empresa desta área, que atuava com tecnologia de transmissão de dados em tempo real. Ambos buscaram novas tecnologias e encontraram uma empresa alemã com atuação muito parecida com o que a adtrade realiza hoje no Brasil, considerada uma inovação no país. Ressaltou que por ser uma tecnologia conhecida na Europa, facilitou o investimento na adtrade de capital alemão (fundo de investimento).

Robson salientou que a sua atuação na área comercial facilitou o processo de concepção e implantação do negócio. Pesquisou os fundos de investimentos alemães que estavam na época presentes no Brasil e entrou em contato com as pessoas-chave pelas redes sociais explicitando que havia interesse em uma startup. Visitou vários fundos de investimentos para apresentar o plano de negócios que havia desenvolvido no curso de MBA na Strong.

O Sr. Francisco complementou destacando que a ausência de planos de negócios é uma deficiência brasileira e que é fundamental para a divulgação e atração de investidores, pois apresenta de maneira clara os propósitos, a dinâmica e projeção de resultados do negócio.

O Prof. Fabricio comentou sobre a elaboração do plano de negócios como trabalho de conclusão de curso pelos alunos concluintes do curso de administração. Destacou que um dos pontos críticos na concepção de projetos inovadores é que os alunos não conseguem mensurar o sucesso. “O papel aceita tudo, muitas vezes os trabalhos apresentam indicadores como o TIR (taxa interna de retorno) e VPL (valor presente líquido) favoráveis e fabulosos”. O Prof. Fabricio questionou os participantes da Mesa Redonda sobre a análise destes indicadores em planos de negócios inovadores.

O Sr. Francisco comentou que o investimento anjo é muito arriscado. O empreendedor precisa acreditar no resultado e ter confiança nos indicadores. Buscando diminuir a incerteza na definição dos indicadores, existem especialistas de diversas áreas que podem e devem ser consultados. “Precisam valorizar o negócio, mas com os pés no chão”, afirma. Para ele, sucesso é “sobreviver, crescer e mostrar alguma relação com o plano de negócio”.

Robson comentou que ao elaborar o plano de negócio juntamente com o sócio decidiram explicitar os salários dos proprietários e os custos de investimento em treinamento. Basearam-se em planos de negócios internacionais. Optaram inicialmente pela

utilização de tecnologia estrangeira, o que já vem sendo alterada atualmente, para uma tecnologia própria.

Robson foi indagado se o marco civil da internet representa alguma ameaça ao negócio da adtrade. Como não há definições ainda muito claras, a empresa não estabeleceu critérios para a sua atuação. No entanto, destacou que a adtrade não coleta dados pessoais e fiscais dos indivíduos. A empresa utiliza dados descaracterizados, ou seja, dados que são utilizados para cálculos e projeções estatísticas sobre o perfil do indivíduo como consumidor.

O Prof. Rodrigo agradeceu a presença de todos e encerrou a Mesa Redonda.



#### > Francisco Sanches Fiego

O investidor anjo é uma espécie de “guardião”, protetor da empresa. Ele não interfere no livre arbítrio do empreendedor, no negócio. É importante salientar que o investidor anjo não é um “Santo”, por isso, “não faz milagres”.



#### > Robson Del Fiol

A minha atuação na área comercial facilitou o processo de concepção e implantação do negócio. No entanto, a elaboração do plano de negócio juntamente com o sócio foi fundamental para a “venda da ideia” aos investidores.



> **Prof. Dr. Isnard Marshall**  
Doutor em Engenharia Química - UFRJ  
Coordenador acadêmico dos cursos de MBA's da FGV

## STARTUPs De grupo de internet à parte da estratégia de principais players da bioindústria

**Prof. Dr. Isnard Marshall**  
Professor da Esags

Em que pese ser usado nos EUA há décadas, no Brasil, o termo *startup* começou a ser utilizado por ocasião da bolha da Internet, entre 1996 e 2001. Significava, assim, um grupo de pessoas operando uma ideia diferente que, aparentemente, poderia gerar riqueza. Além disso, o termo *startup* também foi entendido como o ato de começar uma empresa e colocá-la em funcionamento.

Muitas pessoas pensam que qualquer pequena empresa, em seu período inicial, pode ser considerada *startup*. Outros, por seu turno, defendem que *startup* consiste em uma empresa com custos de manutenção baixos que, entretanto, obtém crescimento rápido, gerando lucros cada vez maiores. No entanto, há uma tendência mais recente, desse conceito, compartilhada por diversos especialistas, que entendem que *startup* se constitui em um grupo de pessoas em busca de um modelo de negócios repetível e escalável, operando em condições de incerteza.

Desta forma, os conceitos incluídos na definição acima, são destacados conforme a seguir:

### a) Incerteza

Um cenário de incerteza revela que não há como se garantir se determinada ideia ou projeto de empresa dará certo efetivamente ou, pelo menos, não há como se assegurar que o mesmo se demonstre sustentável.

### b) Modelo de Negócio

O modelo de negócio revela como a *startup* converte seu trabalho em lucro. Christensen et al (2009) definem modelo de negócio como um sistema interdependente composto por proposta de valor, recursos, processos e fórmula de lucro. Segundo os autores, proposta de valor consiste no produto ou serviço que pode ajudar os clientes-alvo a realizarem de forma mais eficaz, conveniente e acessível algo que pretendem fazer. Os gestores, normalmente, precisam, para atingir seu objetivo, de um conjunto de recursos - incluindo pessoas, equipamentos, investimento, dentre outros - em determinados processos necessários à entrega da proposta de valor aos clientes, de forma a materializar o que se definiu na fórmula de lucro, isto é, as margens de lucro, o preço exigido e os volumes necessários para suportar de modo vantajoso os custos dos recursos e processos necessários à entrega de valor aos clientes-alvo.

Chesbrough (2010) identifica duas principais barreiras à inovação de um modelo de negócio já estabelecido:

- Uma barreira relacionada a um conflito com a configuração tradicional dos recursos da empresa, cuja modificação poderá comprometer o valor da empresa.
- Uma segunda barreira se refere à percepção do atual modelo de negócio, possuindo o efeito de excluir outras abordagens diferentes da estabelecida.

Uma maneira de superar essas barreiras consiste em testar a elaboração de mapas de modelos de negócios para tornar claros os processos subjacentes aos mesmos de forma a modelarem as incertezas e atualizarem suas projeções financeiras à proporção que seus experimentos geram novos dados que podem indicar novas oportunidades. Tal entendimento está em linha com Teece (2010), pois enquanto este entende que o próprio modelo de negócios pode representar uma inovação;

Chesbrough (2010) foca na inovação dos modelos de negócios, incluindo a estratégia competitiva como um dos elementos de sua definição de modelo de negócios, ao passo que Teece (2010) defende a combinação de análise estratégica com análise do modelo de negócios para garantir vantagem competitiva.

A título de ilustração, pode ser mencionado o modelo de negócio do Google, o qual reside em cobrar por cada click nos anúncios apresentados nos resultados de busca. Outro exemplo consiste no modelo de negócio de franquias, em que, se por um lado se paga *royalties* por uma marca, por outro lado, se tem acesso a uma receita de sucesso com suporte do franqueador, aumentando as chances de se gerar lucro.

### c) Repetição

O modelo de negócio para ser repetível precisa ser capaz de entregar novamente o mesmo produto, sem demasiadas customizações ou adaptações para cada cliente, em escala potencialmente ilimitada. Isso pode ser realizado tanto na venda da mesma unidade do produto diversas vezes, ou na manutenção das unidades do produto sempre disponíveis independentemente da procura.

Um exemplo simples reside no modelo de venda de filmes: não é possível vender a mesma unidade de DVD diversas vezes, tendo em vista que seria preciso fabricar um diferente a cada cópia vendida. No entanto, é possível ser repetível com o padrão *pay-per-view*, haja vista que o mesmo filme é distribuído a qualquer um que queira pagar por ele sem que isso reflita na disponibilidade do produto ou na elevação significativa do custo por cópia vendida (GITAHY, 2010).

### d) Escala

O modelo de negócio “escalável” é o ponto nodal para a *startup*, pois significa crescer cada vez mais, sem que isso repercuta no próprio modelo de negócio. Crescimento em receita em taxas superiores ao crescimento dos custos resultará em maiores margens,

maiores lucros e, por conseguinte, irá gerar cada vez mais riqueza.

De um modo em geral, tem se justificado o investimento em *startups* justamente em razão desse ambiente de incerteza gerado até a obtenção do modelo de negócio adequado. Ora, sem capital de risco, é muito difícil perseverar na busca pelo modelo de negócio adequado, principalmente enquanto não há receita disponível.

Após a identificação do modelo de negócio apropriado e a comprovação de que a receita começará a crescer, é possível que seja necessária uma nova onda de investimento para essa *startup* se tornar uma empresa sustentável. Esta nova onda, deve durar até que, ao se tornar escalável, a *startup* deixe de existir para dar lugar a uma empresa significativamente lucrativa. Por outro lado, em não se tornando escalável, a *startup* precisará se reinventar ou, caso contrário, estará ameaçada a “morrer” precocemente (GITAHY, 2010).

Verifica-se, assim, que *startups* não são necessariamente empresas de internet, em que pese serem mais frequentes na rede, em razão dos custos serem bem menores para se criar uma empresa de *software* do que uma de energia, biotecnologia ou nanotecnologia, por exemplo. Além disso, a internet torna a expansão do negócio substancialmente mais rápida e menos onerosa, além de favorecer o caráter repetitivo da venda.

Um exemplo muito interessante de *startups* se encontra no processo de desenvolvimento da bioindústria no Brasil. Dentre as empresas selecionadas pelo Plano Conjunto BNDES-Finep de Apoio à Inovação Tecnológica Industrial dos Setores Sucreenergético e Sucrequímico (PAISS), destacam-se três *startups* americanas: Amyris, Solazyme e LS<sup>9</sup>.

Amyris é *startup* de biotecnologia criada em 2003, tendo entrado na bioindústria para produzir biocombustíveis e outros bioprodutos. Desenvolveu-se, de início, a partir de fundos de capital de risco e de agências governamentais americanas, como o Departamento de Energia (DOE), tendo sido a pioneira de uma série de empresas a vir ao Brasil para desenvolver o seu projeto inovador. Com o

objetivo de ampliar as oportunidades de inovação e obter os ativos complementares e competências de que não dispõe, Amyris tem experimentado diversos modelos de negócios, principalmente para estruturar a produção em escala e as relações com segmentos da cadeia a jusante.

Solazyme, por sua vez, é *startup* de biotecnologia fundada em 2003, com sede na Califórnia, EUA. Em abril de 2012, foi oficialmente anunciada a formação da *joint venture* Solazyme e Bunge (esta última é uma das maiores empresas de processamento de cana no Brasil) para a construção da planta de escala comercial no Brasil. Com o fim de financiar as atividades de P&D, Solazyme tem captado recursos de diversas fontes, dentre as quais se destacam a DOE e a US Navy.

LS<sup>9</sup> é *startup* de biotecnologia fundada em 2005, com sede em San Francisco (EUA), cuja base de conhecimento consiste na biologia sintética, tendo estabelecido parcerias com outras empresas, dentre as quais se destaca a Man Latin America, cuja meta reside em testar o combustível da LS<sup>9</sup> para motores diesel no Brasil, não tendo, contudo, evidência de desenvolvimento conjunto de tecnologia ou produtos (BOMTEMPO e ALVES, 2012).

Traçando-se um paralelo entre as três *startups*, verifica-se que todas concentram suas atividades de pesquisa básica nos EUA. Todavia, no que tange às atividades de desenvolvimento tecnológico, constata-se que, ao contrário da Solazyme - que não demonstra vontade de internacionalizar suas atividades de desenvolvimento tecnológico -, Amyris já estabeleceu planta piloto e instalações de demonstração no Brasil e LS<sup>9</sup> anunciou planos para unidades semelhantes no país, no futuro, revelando, assim, que, além dos EUA, o Brasil é o único lugar, onde as atividades de desenvolvimento tecnológico estão localizadas para Amyris e LS<sup>9</sup>, haja vista que as demais atividades de produção e desenvolvimento comercial apresentam um perfil diferente de internacionalização mais variada. *Joint venture* consiste na opção mais comum para a evolução da produção e desenvolvimento

comercial e de aplicações para todas as três empresas, sendo o Brasil considerado o locus para produção em larga escala, relacionada a produtos combustíveis (BOMTEMPO e ALVES, 2012).

Por seu turno, grandes *players* da bioindústria têm investido no estabelecimento de parcerias com *startups* de base tecnológica em biocombustíveis e bioprodutos, o que guarda relação direta com a construção da indústria de aproveitamento de biomassa. Um dos exemplos mais conhecidos consiste na Shell, que investiu em um conjunto de projetos de diversas plataformas tecnológicas em associação com *startups* identificadas como parceiras. Outro exemplo reside na Monsanto a qual adquiriu *startups* brasileiras de genética da cana. Essas grandes empresas contribuem com conhecimentos e experiência em engenharia de processos indispensáveis para a produção em escala industrial, conhecimentos estes menos articulados por empresas de base tecnológica que saem das universidades e centros de pesquisa (CGEE, 2010).

Pode-se concluir, portanto, o relevante papel de *startups* nesta área de novos biocombustíveis e bioprodutos, na qual tecnologias encontram-se, na maioria dos casos, em estágio de laboratório ou piloto, ou ainda em fase de demonstração, frisando-se que a estrutura industrial, neste caso, de acordo com Bomtempo (2010), encontra-se aberta às estratégias dos inovadores, apontando a estratégia competitiva para inovação e construção de capacidades para capturar oportunidades, tendo em vista que a questão-chave, em suma, reside no acesso à tecnologia.

### Referências

BOMTEMPO, J. V. O futuro dos biocombustíveis IV: a posição brasileira. Infopetro. 2010.

BOMTEMPO, J.V.; ALVES, F.C. O futuro dos biocombustíveis XII: As novas empresas da bioindústria e o Brasil: comparando Amyris, Solazyme e LS9. Infopetro. 2012.

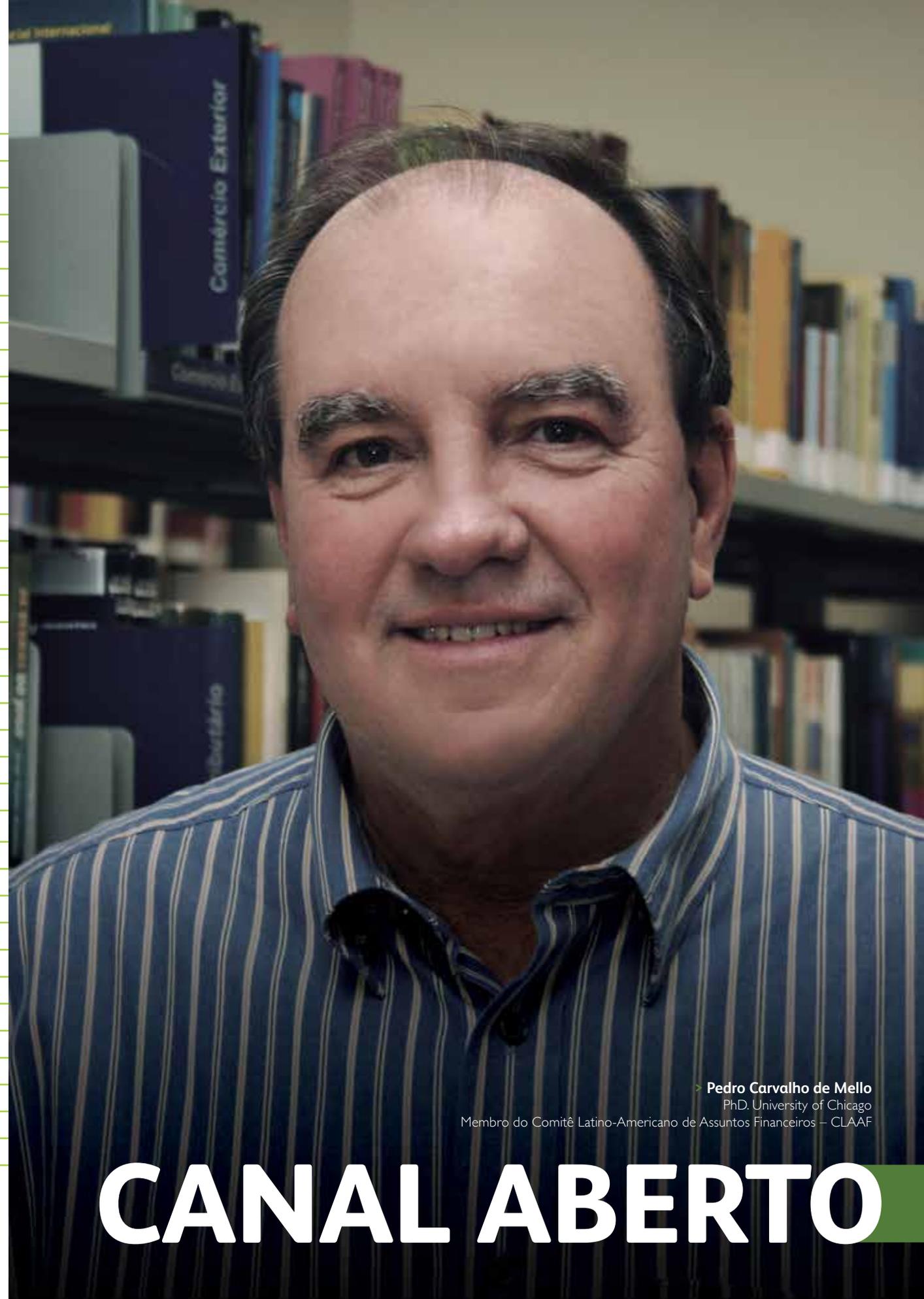
CGEE – Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Química Verde no Brasil: 2010-2030. Edição Revista e Atualizada. Brasília, 2010.

CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, Vol. 43, 2010.

CHRISTENSEN, C.M.; GROSSMAN, J.H.; HWANG, J. The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care. McGraw-Hill, 2009.

GITAHY, Y. O que é uma startup? Revista Exame, outubro de 2010.

TEECE, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, Vol.43 (Amsterdam: Elsevier Science), 2010.



> Pedro Carvalho de Mello  
PhD. University of Chicago  
Membro do Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF

# CANAL ABERTO

## Aparece em cena o temido Dragão: Os Riscos para a América Latina vindos da China

Pedro Carvalho de Mello  
Professor da Esags e Membro Fundador da Claaf

### Introdução

Em vários artigos publicados anteriormente nessa Revista, eu levantei a questão do bom momento que estava passando o Brasil e o restante da América Latina. Durante cerca de dez anos, o mundo via nosso País com admiração, e tínhamos grande entrada de capitais. Infelizmente, o mundo mudou, apareceram diversos sinais adversos para a economia brasileira.

No artigo anterior examinamos o tempo das “vacas magras”, e as implicações para a região decorrentes do “*tapering*” (normalização e aumento das taxas de juros) das compras de *bonds* pelo US Federal Reserve..

Nesse artigo, vamos acrescentar outro importante elemento de risco: a desaceleração do crescimento econômico da China, cujas implicações podem piorar o ambiente externo para a região.

Esse foi o tema discutido intensamente pela Claaf, com a participação do autor desse artigo. Foram quatro dias completos de reunião, evento esse realizado entre 31 de Maio e 3 de Junho de 2014, em Washington, D.C. O Relatório desse Encontro foi publicado como Claaf, Declaração No. 31, de 3 de Junho de 2013, com o título “Surge o Dragão: Os Riscos para a América Latina vindos da China”.

No restante desse artigo, vamos reproduzir a declaração No. 31 da Claaf.

### I. As Mudanças nas Perspectivas de Crescimento da China

Desde a eclosão da crise financeira global de 2007/2008, o crescimento econômico da China evoluiu de uma estratégia baseada na

exportação de produtos primários para outra de crescente investimento na economia. Como resultado, o investimento na China cresceu e já alcança 50 por cento do PIB.

Muito embora haja uma alta taxa de investimento, existem várias razões importantes para explicar porque a China possa estar enfrentando uma significativa desaceleração do crescimento.

Primeiro, a qualidade do investimento é desigual, pois conduziu à um excesso de capacidade no setor imobiliário e a uma enxurrada de gastos dos governos locais em projetos ambiciosos porém de baixa produtividade. Ademais, a qualidade declinante dos projetos, conjugadas com um significativo endividamento de empresas do setor corporativo e de governos locais, provavelmente vai resultar em menores coeficientes de investimento e redução do potencial de crescimento.

Segundo, o rápido aumento do investimento chinês está associado com um igualmente rápido aumento do crédito doméstico. O financiamento social total aumentou de seu patamar de cerca de 120 por cento do PIB em 2008 para mais de 200 por cento em 2014. Muito embora uma porção significativa da expansão de crédito tenha se dado por meio do sistema bancário regulado, está existindo uma crescente canalização do crédito por meio de “*trusts*” e outros veículos não regulados. Esses últimos são chamados de “*shadow banking*”. Estima-se que os ativos no “*shadow banking system*” representem atualmente 30 por cento dos ativos do sistema bancário tradicional. A combinação de um rápido “*boom*” de crédito e sua utilização para investimentos de baixa produtividade aumentou a fragilidade do sistema financeiro na China.

No lado do passivo, a presença de tetos para a taxa de juros pagas pelos bancos estimulou a expansão de instituições financeiras não reguladas. Numa tentativa de aumentar a competição no sistema financeiro e de reduzir o crescimento no “*shadow banking*”, as autoridades chinesas estão considerando instituir uma redução desses tetos nas taxas de juros de depósitos; as taxas de empréstimo foram liberalizadas em 2013. Deve-se considerar, no

entanto, que um aumento nos custos de financiamento pode resultar numa maior deterioração dos demonstrativos financeiros do setor financeiro.

O Comitê acredita que as atuais fragilidades financeiras possam resultar numa rápida contração de novos empréstimos, contribuindo para a desaceleração do crescimento do PIB na China. A contração pode estar ocorrendo num momento em que as autoridades chinesas estão apertando as regulamentações, como tentativa de conter a expansão do “*shadow banking*”. Ademais, caso a solução encontrada para lidar com as fragilidades financeiras se estenda demasiadamente no tempo, o cenário de menor crescimento econômico pode se tornar persistente.

### II. Canais de Transmissão para a América Latina

Um cenário em que haja uma significativa desaceleração do crescimento econômico da China traz importantes implicações para a América Latina. O Comitê identificou os seguintes maiores canais de transmissão para a região, muito embora a importância desses canais varie significativamente entre os países:

#### a) Preço das “*Commodities*”

A América do Sul, historicamente, tem sido uma exportadora líquida de *commodities* primárias. Em 2012, para exemplificar, a soma de exportações agrícolas, minerais e de petróleo representou 97, 84, 78, 64, e 62 por cento das exportações totais da Venezuela, Chile, Colômbia, Argentina, e Brasil, respectivamente. Com a exceção do Brasil, as exportações dos outros quatro países são pesadamente concentradas em uma ou duas *commodities*.

O papel da China como importadora de *commodities* primárias acentuou-se na década passada, passando a exercer pressão altista nos preços internacionais dessas *commodities*. Isso implicou, para a maior parte dos países, numa melhoria substancial dos termos de intercâmbio. Desde os picos de baixa de 2000 até os de alta em 2012, os termos de intercâmbio aumentaram, por exemplo, em 82 por cento no Chile, 63

por cento no Peru e 51 por cento na Colômbia.

O ambiente internacional favorável que os exportadores de *commodities* experimentaram nesses anos foi um importante elemento contribuindo para seu rápido crescimento. Desde meados de 2011, no entanto, houve um arrefecimento na maior parte dos preços das *commodities*, e o Comitê acredita que uma marcada desaceleração na China possa exacerbar essa tendência.

A amplitude de um choque adverso decorrente da desaceleração chinesa irá diferir entre os países, dependendo de um número de fatores, tais como o grau de abertura e de dependência do comércio internacional, a composição da pauta das exportações, e a sensibilidade dos preços das *commodities* com respeito às mudanças no crescimento econômico da China.

Qualquer que seja o resultado específico em cada caso, a desaceleração e a busca de um novo balanço na China irão criar desafios fiscais para a América Latina, que inclusive, para alguns países, podem ser substantivos. Primeiro, os governos que são muito dependentes de receitas obtidas com *commodities* terão de se ajustar, com o objetivo de manter a sustentabilidade fiscal. Segundo, as autoridades governamentais terão de lidar com pressões para subsidiar os setores produtores de *commodities* afetados por essas mudanças na conjuntura. Terceiro, os governos terão necessidade de reavaliar os passivos contingenciais associados com a dívida vigente dos produtores de *commodities*.

O grande volume de influxos de capital para a região e o investimento direto estrangeiro até 2013 foram resultados tanto do “*commodity boom*” e da alta liquidez global, quanto, a partir de 2008, das baixas perspectivas de crescimento dos países industrializados. Um enfraquecimento adicional em termos de comércio pode, por si mesmo, conduzir à uma redução ou reversão dos influxos de capital e à um aumento dos custos de empréstimos.

#### b) Reavaliação do Risco nos Mercados Emergentes

Para os mercados emergentes fora da Europa do Leste, a década de 2004-2013 foi rela-

tivamente livre de crise. No quadro geral, não obstante a aguda interrupção associada com a crise do *subprime*, e seus desdobramentos globais durante 2008-2009, os mercados emergentes, vistos como um “*asset class*”, foram reavaliados com base em seus fundamentos econômicos relativamente robustos, notavelmente vis-a-vis as economias avançadas carregadas de dívidas. Esse período de prosperidade comparativa, de aumento nos “*sovereign credit ratings*” e de substanciais influxos de capital contrastou com a turbulência da década precedente, na qual se assistiu à crise do peso Mexicano de 1994-1995 e seus desdobramentos, a generalizada crise Asiática de 1997-1998, as crises Russa e do Long Term Capital Market no outono de 1998, e a crise Argentina de default e o contágio com o Uruguai durante 2001-2003.

Os fatores externos, notavelmente as taxas de juros baixas e declinantes nos Estados Unidos e em outras economias avançadas, os elevados preços das commodities e o robusto crescimento Chinês favoreceram grandemente os mercados emergentes, numa época na qual os “*credit ratings*” nas economias avançadas (especialmente nos países periféricos Europeus) estavam caindo, ficando em alguns casos abaixo do “*investment grade*”.

Em começos de 2013, em seguida à uma das mais prolongadas bonanças de influxo de capitais registradas na história, reemergiram sinais de vulnerabilidade em diversos países de economias emergentes. Os “*Fragile Five*”, compostos pelo Brasil, Índia, Indonésia, África do Sul e Turquia, juntamente com outros países, começaram a manifestar um conjunto de fraquezas fundamentais que incluem, em graus variados, os seguintes elementos: a reaparição de déficits em conta corrente, booms de crédito doméstico, sobre avaliação do câmbio e bolhas de preços no mercado imobiliário. O crescimento começou a esmorecer e em alguns casos a inflação reapareceu como motivo de preocupação. A situação piorou com os problemas domésticos que se desdobram na Argentina e na Venezuela. Nesse contexto, divulgou-se em maio de 2013 que reverteu-se o amolecimento de crédito, ou seja, o “*quantitative easing*” - chamado de “*QE tapering*” -, que provocou a primeira reavaliação

de risco significativa pós-bonança para o “*Market Class*” das economias emergentes. Dessa maneira, a tendência em prol da convergência nos “*credit ratings*” entre mercados avançados e emergentes chegou a uma parada, pelo menos no momento atual.

A despeito de uma diminuição nas preocupações quanto à um iminente aperto na política monetária dos Estados Unidos, apareceram outras mudanças no cenário externo que colocam riscos para os mercados emergentes como um todo, e para os países produtores de commodities em particular. O Comitê acredita que uma desaceleração na China e sinais de estabilização na periferia Europeia (que foi atingida por massivas saídas de capital e perdas de acesso aos mercados de capitais durante 2013) começam a afetar negativamente as avaliações de risco dos mercados emergentes feitas pelos mercados financeiros.

No passado, tal como sucedido no período que se seguiu à crise Asiática, esse reduzido apetite por ativos dos mercados emergentes estava associado com uma marcante redução nos influxos de capital, e, em alguns casos, com uma parada súbita (“*sudden stop*”), trazendo consequências desastrosas para o crescimento desses países. O Comitê acredita que essas condições colocam os mercados emergentes numa posição de vulnerabilidade, que, tal como ensinado por episódios passados, podem espalhar o contágio. Desse modo, a crise num mercado emergente importante pode rapidamente se espalhar para a totalidade do “*asset class*”. Ademais, como mostra a crise de 1998, o contágio pode ser exacerbado caso os participantes dos mercados de capitais nas economias avançadas sofram um aperto de liquidez (“*liquidity crunch*”) em seguida a uma crise nos mercados emergentes. A evidência mais recente mostra que os investidores estrangeiros aumentaram nos últimos anos, de maneira significativa, sua *exposure* na China, um fato que pode aumentar os riscos de um contágio rápido e furioso (“*fast and furious contagion*”).

### c) Investimento Estrangeiro Direto

Nos anos mais recentes, o investimento estrangeiro direto feito pela China aumentou

substancialmente na região, e adicionou um elemento de crescimento para suas economias. O investimento se direcionou principalmente para a Argentina, Brasil e Peru, e, em menor grau, para Equador e México. Esses investimentos se concentraram principalmente na agricultura, energia e mineração e, num segundo plano, em telecomunicações, automóveis e ferrovias. Ainda mais recentemente, os investimentos chineses começaram a serem feitos no setor bancário, por meio da compra pelo ICBC e CCBC de bancos de tamanho médio na Argentina e no Brasil.

Num ambiente de incerteza sobre as perspectivas de crescimento econômico da China, não fica claro se os investimentos diretos desse País na América Latina continuarão fortalecidos. Um possível cenário é que a desaceleração do investimento doméstico na China possa causar um aumento nas suas contas correntes. Nesse caso, podem aumentar os investimentos diretos Chineses em setores estratégicos da região. Isto é especialmente possível caso os investimentos adicionais na agricultura, mineração e energia se tornem relativamente mais atraentes num contexto de preços declinantes das commodities.

Alternativamente, o declínio no investimento pode ser mais generalizado, afetando tanto o investimento doméstico quanto o estrangeiro. Neste cenário, a transmissão internacional da desaceleração da China pode adicionar uma pressão recessiva na economia global.

### d) Vínculos Financeiros Emergentes via Bancos Chineses

Tal como mencionado acima, os bancos Chineses entraram recentemente nos mercados financeiros da América Latina. Até o momento, o tamanho dos investimentos é relativamente pequeno, mas se espera que a presença desses bancos na região vá se expandir no futuro. A presença de tais bancos é provavelmente um desenvolvimento positivo para a região em termos dos seus papéis em prover finanças para o comércio exterior, desse modo dando suporte ao crescimento dos fluxos de comércio entre a América Latina e a China.

Ademais, a presença dos bancos Chineses na região pode ser um reflexo de uma estra-

tégia desse País para aumentar o financiamento dando suporte para o crescente papel das suas empresas para que façam hedge de câmbio e do risco político.

As autoridades reguladoras da América Latina, no entanto, devem se conscientizar dos potenciais efeitos contagiantes das fragilidades financeiras da China. Na recente crise, alguns bancos internacionais utilizaram suas agências externas e subsidiárias na região para canalizar fundos para suas matrizes, com a finalidade de mitigar os efeitos do “*credit crunch*” sofrido pelas economias avançadas. Uma situação semelhante pode surgir também nesse contexto, embora a presença atual dos bancos Chineses esteja muito limitada em tamanho. A falta de convertibilidade do renminbi limita significativamente a importância desse canal.

Os vínculos financeiros entre a China e a América Latina também cresceram recentemente ao nível governamental. Em setembro de 2013, houve um acordo para se criar um Fundo BRICS de liquidez de USD 100 bilhões até 2015. As contribuições esperadas para esse Fundo são de USD 41 bilhões pela China, em comparação com as contribuições do Brasil, Índia e Rússia de, respectivamente, USD 18 bilhões cada, e a contribuição pela África do Sul de USD 5 bilhões. Ademais, os bancos centrais da Argentina e do Brasil estabeleceram acordos de *swap* de moeda doméstica com o Banco Popular da China (*People's Bank of China*). O principal objetivo desses acordos é complementar o papel de outras instituições multilaterais para melhorar o acesso ao financiamento externo na presença de episódios sistemáticos de turbulência nos mercados internacionais de capital, e para reduzir o potencial de rupturas no financiamento do comércio exterior. Muito embora essas iniciativas não tenham sido testadas, elas poderão, eventualmente, desempenhar um papel benéfico para reduzir a vulnerabilidade da região para choques externos.

### III. Recomendações de Política

A fim de ajudar os países na adoção de políticas cautelares, e para que as instituições financeiras internacionais (*international financial*

*institutions* - IFIs) estejam preparadas para prover suporte adequado em caso de necessidade, o Comitê recomenda que se siga um enfoque em dois níveis para quantificar os riscos de contágio identificados anteriormente. No curto prazo, os países devem realizar e divulgar, de maneira crível e transparente, uma série de testes de stress quanto às vulnerabilidades financeiras, fiscais e externas que decorram do declínio no preço das commodities e de rupturas financeiras, causadas por diversas combinações entre uma potencial forte desaceleração da China e um significativo aperto da liquidez internacional.

No médio prazo, o Comitê recomenda que esses testes de stress sejam realizados de modo coordenado, dentro de um quadro comum, e com o suporte dos IFI's, globais e regionais, em particular o *International Monetary Fund* (IMF). Os resultados devem ser divulgados segundo estritos padrões de transparência.

O Comitê acredita que, a luz dos riscos discutidos, o FMI deva fortalecer seus esforços para que possa atuar como um emprestador internacional de última instância (*"international lender of last resort"*). Agora é o momento para exercer a tarefa de se recapitalizar o FMI, quando os riscos avaliados nessa e nas declarações anteriores da CLAAF ainda não se materializaram. Essa recapitalização é essencial para permitir que se torne confiável a existência de um canal automático para facilidades de financiamento emergencial em prol de membros elegíveis, sem comprometer a capacidade do FMI para utilizar plenamente suas outras facilidades.

Enquanto o FMI não se tornar um pleno empestador internacional de última instância, o Comitê acredita ser crítico que os países construam ou mantenham mecanismos adequados de liquidez internacional, comensuráveis com esses riscos. Uma instituição regional tal como o *Fondo Latinoamericano de Reserva* (FLAR) pode desempenhar um importante papel complementar para o fortalecimento da liquidez na região.

Com a finalidade de se ter bastante espaço político para se responder à deterioração das condições externas e para facilitar a suave absorção de choques potenciais, os países necessitam seguir fortes políticas de ordem monetária e fiscal, e permitir flexibilidade na taxa de câmbio. É reconfortador saber que alguns países que sofrem uma alta exposição aos riscos de uma significativa desaceleração da China são precisamente aqueles que estão melhor preparados para enfrenta-los (tais como Chile e Peru).



**Estude Administração na ESAGS,  
uma das melhores faculdades de  
Administração do Estado de São Paulo.**



### **Unidade ABC**

**Portão 1** - Alameda dos Jacarandás, 41

**Portão 2** - Av. Industrial, 1455

Bairro Jardim - Santo André/SP

[11] 4433.6161

### **Unidade Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 159

Paquetá - Santos/SP

[13] 2127.0003

**[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)**

